触变

混序管理再造组织和人才

INSPIRING CHANGE

Chaordic Management Rebuilding Organization and Talent

李文 苗青 著



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

版权信息

书名:触变：混序管理再造组织和人才

作者:李文,苗青

ISBN:9787508656168

中信出版集团制作发行

自序

我最早是学中医药的，分到药厂后觉得没前途，就去当了医药代表，后来做到了分公司总经理，获得了人生的第一桶金，于是我就出国了，去英国阿斯顿大学读工商管理硕士（MBA）。我选的是创新管理的方向，没想到当时的选择对后期的总经理生涯和组织变革思想起了很大的作用。毕业后，我的同学把我推荐给他父亲创立的公司，于是1999年年底，我加入了这家当时只有一个产品的中药制药公司。创始人让我当总经理他当董事长，这家公司因此就成为我的项目化管理和混序思想的最早发源地。为什么后来会形成项目化转型理论，跟这家企业的文化有关，这是一家军队背景的企业，创始人是有30年军龄的军人，企业的背景和创始人文化对我的影响很大。

我进公司不久，创始人就跟我交底：我们只有一个产品，经营风险很大，之所以让你这个英国管理硕士来当总经理，就是要你做别人做不到的事，跟我一起创业的30多个人还等着坐这个位置呢，你有何德何能，得证明给大家看。他交给了我上任后的第一个任务，是把已研发完成的第二个产品的上市时间缩短一半。

这太疯狂了，简直是不可能完成的任务。后来，我有时会想：创新是怎么来的？很多人说是要给舒适的环境和快乐的心情，我认为真正要创新就要背水一战，没准儿能想出平时想不出来的点子。这就是我们在本书中提出“反向势能”这个概念的起因。

在被逼无奈的情况下，我想到了海豹突击队，于是把与新产品上市相关的人员从各部门抽调出来，组成一个临时团队，由我亲自指挥。后来我才知道，这种方式就是美国著名的创新典范洛克希德公司的臭鼬工厂的模式。

如果人豁出去了，还真不一样，我们这个临时性的海豹突击队，最终把这个产品上市的时间缩短到9个月。这实际上创造了一种崭新的工作模式，虽然我们当时还没有将其命名为项目化组织，但是的确尝到了甜头。在这样一个典型的命令控制型的权力中心化组织里，如果你要真正去做出不寻常的事，只有突破原来的组织结构和制度流程才有可能。因为这个项目的成功，创始人说，既然把一个产品这么快就做上市，能不能把后面的几个产品都这么做呀？于是，2001年我们又确立了5个有挑战性的项目同时进行。

到2003年，立项的数量有了巨大突破，达到了89个。而且项目的来源也从领导拍板到员工自发申请，项目委员会评选。在这一年，我们把项目根

据规模、复杂性和创新度分为ABC三级，此后，每年都是100个以上的项目，再后来公司发展为集团公司，每年的项目都有200～300个。在我之前出版的《企业项目化管理》一书中对此有详细介绍。

12年大量的项目运作形成了公司的项目化的基本制度和混序文化，这种制度的显著特点就是员工的工作由职能工作和项目工作两部分组成，员工还是这些员工，只不过一个人至少扮演两个角色，比如负责质量评价的质量工程师，同时又是某个项目的项目经理。项目化形成的这套机制和这种新的生态文化，与垂直管理、命令控制型层级组织是完全不同的，它是开放的，平等的，自治协同的，是去中心化的，相当于对原有的金字塔形组织进行了一次改造。群策群力，鼓励员工申请项目，为公司的发展想办法，寻找新的利润增长点，开发创新，发展新用户，裂变新事业，员工是否都有这个能力和愿望呢？从我的实践来看，只要你能放手就行，只要让大家有自主做事的自由，很多时候员工的表现会超出你的预期，这种创新创造的热情和能量一旦被焕发出来将是惊人的，就像臭鼬工厂的首席执行官（CEO）穆宁在《臭鼬工厂的哲学》中提到的：让你的员工放手做事，你将惊喜地发现他们的成果将有多么辉煌。这也是我们为本书起名为《触变》的原因。

通过这种小团队实现任务的方式，还改变了组织原有的资源、信息、人力、知识和利益的分配模式。通过项目的识别和竞争，去发现价值，通过项目管理和资源共享去创造价值，通过项目的评价去评估价值，通过项目的绩效和分红去分配价值，这都是非常清晰且可量化的。最为重要的是，在组织内部形成了一个自由的、混沌的、激发创意的相对独立的环境，让很多拥有创新潜质的人才脱颖而出，成为新事业新平台孵化的种子。内部的项目裂变，让大量的职能岗位的员工第一次参与了这种小团队的自组织，让他们的成长非常快，特别是涌现出了很多具备领导力和企业家精神的领军人物，他们多为有成就导向的年轻人，在企业快速扩张的过程中担当了领导职务，有些通过内部创业成为了企业合伙人。

这个时候组织里形成了两种生态：一是传统的层级制，按照严格的流程、规则，强调的是标准化一致性；二是小团队，自治管理的去中心化特征。相当于企业中两种火车在提供动力，一种是传统的“火车跑得快，全靠车头带”，另一种是现代的动车，动力在每节车厢。员工就相当于小CEO，对结果负责，参与分配，这样，大大小小上百个内部企业家形成了内部竞争和市场机制，相互争取立项和资源，优胜劣汰，就像进化论中的自然选择，优者生存。我们的结论是，创新和内部创业不能在一个严格控制下的垂直管理模式中形成，只有在多元的、自由的、小团队的生态环境中才能够涌现。

2008年后，一些优秀的项目开始直接孵化，变成内部创业公司，通过项目

裂变，每年都会孵化几家，团队持股，直接对经营的结果负责。随着近年来移动互联网的迅速发展，大家开始研究成功的互联网企业的项目小组制，为什么有这么快的创新，尤其是腾讯和小米的成功，这种项目制的扁平化结构给传统企业家们造成了巨大的心理冲击，甚至引发了互联网思维的热潮。

互联网企业的纯粹的项目制随着组织变大以后，也会出现越来越多的管理层级，让组织变得越来越僵化，因此最近又出现了去中心化的思想，比较有影响力的是凯文·凯利（Kevin Kelly）以《失控》[注]为代表的自组织、自适应、分布式管理，强调打破组织的边界，让内部失控，用混沌的方法自然涌现出创新。但是在实践中我们发现，完全失控也是不行的。

谷歌发展大了后官僚体制也很严重，层级越来越多，流程越来越长，埃里克决定要做一次组织改革试验，把内部的一些部门拆了，去掉一些管理职位，让大家都做产品经理，结果有一天他一下子收到160多个产品报告，要钱要人要资源，这下埃里克也把持不住了，不得不又恢复了一些部门和管理职务，形成了一个混序的中间态，我把它称为中心化和去中心化的平衡。

我们把这种混沌和秩序的平衡的管理和组织形式定义为混序管理和混序组织。我们确信，在当前“互联网＋”的时代，在整个世界都开始从垂直的价值创造模式向水平的价值创造模式转变的时候，让组织有序失控，让创新活力迸发，预示着一个新的管理时代的到来。

本书的合著者苗青女士是资深的人力资源管理专家，也是国际项目管理协会(IPMA)认证的B级项目管理专家，是我在组织转型和人才培养方面的工作伙伴和共同实践者。她有8年的政府工作经验，15年的跨国公司和大型股份制集团的人力资源管理经验，是著名的世界500强企业人才培养项目的受益者，在混序的组织变革和项目化管理中实践中，突破传统理论和组织局限，培养了大量创新创业人才。我们希望通过本书的出版，能够给各界从事创业、创新和企业管理的朋友提供有益的借鉴，突破组织转型和人才开发的瓶颈，推动组织发展和人才管理的创新。今后我们还将把企业实践中最具创新性的管理思想和方法，系统整理和思考，为企业提供更多的创新理论和解决方案。

李文

---

1. ［美］凯文·凯利.失控：全人类的最终命运和结局［M］.东西文库译.北京：新星出版社，2010.

前言

混序

混序（Chaord）这一概念是由VISA（维萨）卡创始人迪伊·霍克（Dee Hock）在20世纪70年代初提出，用于对抗金字塔形的中心化组织的弊端。近几年随着移动互联网企业的兴起，去中心化的组织模式成为大家关注的焦点，混序的思想伴随着传统企业向互联网组织转型而开始重新进入人们的视线。本书所提出的混序管理是迪伊·霍克思想的继承和发展，并有突破性的创新。把原来用于企业之间联合联盟的混序组织的概念，转移到一个完整的组织内，用于指导企业的转型和再造。

混序管理的诞生是在我们15年的项目化管理转型实践的基础上发展而来的，也可以看作是项目化管理的升级版，那为什么不把它叫作项目化管理2.0呢？这是因为在这种职能＋团队的管理模式的迭代进化中，实现了从量变到质变的突破，涌现了许多新的实践和理论，这是原来的项目化管理所无法涵盖的。比如，在原有的层级制组织母体内营造一个“自由特区”的创新空间，从各部门抽调创新精英自由组成团队，自治自主地从事创造性工作。在集权中心化的组织内隔离出一个单独的创新基地，虽然我们在2000年就是这么做的，并诞生了项目化管理的模式，但这并不是我们的首创，而是在70年前就开始了，它就是美国的创新灵魂，著名的创新孵化器——“臭鼬工厂”。

1943年，第二次世界大战最激烈的时候，洛克希德公司的首席工程师，年仅33岁的克拉伦斯接到电话，德国已经研制出喷气式战斗机，并投入了战场，美国国防部要求他在150天内交付第一架喷气式战斗机。这种疯狂而不可能完成的任务，逼得克拉伦斯不得不想出颠覆式的办法，他挑选了23个最好的设计师和30个工程师，把他们集中在一个租来的马戏团的帐篷里，并把这个帐篷故意紧挨着一座发出恶臭气味的塑料厂，这个地方被称为“臭鼬工厂”。143天后，这群创造天才把美国首架喷气式飞机XP-80交付给了五角大楼。接下来几十年，“臭鼬工厂”以同样的方式交付了著名的U-2侦察机、SR-71、F-117A、F-22等。对洛·马公司来说，臭鼬工厂已成为百年企业的创新灵魂，从最初的23名设计师发展到现在的4.5万人，几乎占整个公司人数的三分之一。

臭鼬工厂是如何创造这些奇迹的？其中的奥秘就在于它的组织创新，它的单独的“自由空间”，既有母体公司资源的服务保障，又有独立的自主权，打破了层层汇报、级级批示的烦琐僵化的官僚体制束缚，成为真正的创新加速器。它给我们的启示是：任何技术创新、产品创新、商业模式创新的

前提都是组织方式和管理方式的创新。在接下来的半个多世纪里，每当大公司想要突破创新时，“臭鼬工厂”总是被当成学习的榜样而被一再模仿。从波音的“鬼怪工作部”到施乐的Polo Alto实验室，从AT&T（美国电报电话公司）的实验室到BMW（德国宝马汽车公司）的“i项目”，从乔布斯的“Machintosh”大地餐厅到谷歌的GoogleX实验室。乔布斯回答别人为什么创造自己的臭鼬工厂时说：“要创新，做海盗比做海军要好。”而谷歌的臭鼬工厂GoogleX实验室则有更大胆的举措，就是把项目的目标提高10倍，负责人特勒解释说：“如果把你想要实现的目标提高10倍，那么，利用现有条件根本没有机会做到这一点，你将不得不另辟蹊径，转换视角，用登月思维和创造力取代所有聪明和资源。”

再造

这种混序管理的模式是对母体金字塔形组织的再造，是原有组织面向未来对抗不确定性的进化，以增加灵活性和反脆弱性，能够战胜波动性、复杂性和模糊性。美军的航空母舰的控制决策系统就是很好的例子，它的指挥和决策系统采用的是混序管理。它在环境稳定、信息充足、情报完善时是从上至下的绝对控制，但是在战争状态或遇到突发状况时，决策权力下移到一线。一个舰载机降落的时候，任何一个降落支持小组的成员都可以终止降落，而且即使出现决策错误，现场指挥的低阶士官们也不需要承担责任，所以一线士官在这时就有了将军的权力。这种混序的决策机制，既保证了航空母舰在信息完整的情况下的平稳有序，又可以在战争时快速灵活应对。

混序是指在一个组织中混沌和秩序的对立统一的管理，是中心化和去中心化平衡的组织结构。一方面保留原有的权力控制系统，代表严格的秩序，精益的流程，标准化的操作，是层级制的运作模式；另一方面是混沌的、自主的临时小团队运作，以任务结果为导向的、自我管理的去中心化的运作模式，是未来传统组织转型和再造的理想管理模式和创新的组织结构。

传统金字塔形组织是一种以权力为中心的控制型系统，是大工业时代科学管理、机器思维构建的，它所对应的是平稳的、确定的、可预测的外部环境。小团队的自组织是开放灵活、高度自由的自适应组织，是最适合员工创新的组织形式。中信银行信用卡中心在2013年启动了名为“火星人计划”的变革行动，通过公开的方法，选拔出具有创新意识的150多位“火星人”，由他们自发构思各种创新项目，经评审委员会批准后即可获得启动资金。火星人凭借自己的创新项目，在组织内部招募成员，共同完成项目，共同分享收益。用混序管理再造层级组织，就是把人从原有的固定岗位中解放出来，成为创意和创造的智慧资源，再通过临时小团队用项目的管理方式确保创新的产品和服务快速实现，并能够在组织中通过项目裂

变、以老带新、行动式学习、试错和包容来大量孵化创意精英和创业人才。

对于层级制企业来说，严格的控制能够带来高度的确定性和一致性，但是会遏制员工的创造力，减少员工创新的发挥，员工就不愿主动去做事，做一天和尚撞一天钟，不仅降低了员工在工作中投放的能量，而且还产生大量的内耗。而有些互联网公司采用彻底扁平的项目制，这种完全的开放和自由能够让员工充满活力，但自由度太高，没有边界，活力不受控，就会过热，也容易造成资源浪费，失去聚焦，造成混乱。所以在组织内部，组织动力也是有一个临界值的，过冷和过热都会超过临界值，继而给企业造成不可挽回的损失。混序对组织的变革主要是针对层级制企业，调整系统的温度，引导活力产生的能量，在确定性和创造性中间寻找适度平衡。

我们所看到的传统金字塔形组织，比如政府部门和一些大型央企，为什么要不停地深化改革，就是因为员工没有热量，没有动能，没有自驱力，所以停滞不前；而另一方面，互联网创业却异常火热，但过热的话就会变得混乱，能量到处都是，太发散，互相冲撞，没有形成有序的聚焦，这种创业的失败率就会非常高。所以，无论在什么样的组织里，都要兼顾“混”和“序”这两个方面。虽然混序的概念是西方人提出来的，但混序思想来源于中国的道家和儒家哲学，混序理论是我们在15年的实践中摸索出来的，是我们中国人自己的东西。

混序管理不仅对于组织转型有重大的指导和实践意义，对于创业创新也具有方法论的价值，在组织内通过小团队自由地提出创意，相互碰撞、摩擦，达成共识，确定目标，小步快跑，快速迭代，瞄准用户痛点，迅速推出新产品。组织通过混序再造自己，员工通过混序重塑自己，把自己改变为能够具备企业家精神的内部创客。

创业是某种形式的管理，创新是某种形式的创业，都需要具备冒险精神和领导力的人才，所以我们不仅通过混序管理再造组织，还通过项目的锻炼和混搭跨界的复合型能力的培养，孵化和催生具备企业家的创造精神和领导力素质的未来创新事业的领军人物。这就是我们这本书的宗旨。

本书

混序管理的思想贯穿了本书的整体架构，在书中大家会经常看到复合式岗位、复合型人才、复合绩效管理等术语，还有复合的孕育内部企业家的生态环境等，“复合”二字就是混序的最直接体系，与控制和流程相关的职能工作的内容就是“序”，与项目、小团队、自组织相关的内容就是“混”，本书的脉络就是围绕着如何运用混序管理的价值观和方法论来变革再造组织和人才。

第一章我们提出了鸭蹼式内部企业家培养模式，并建立了模型，先裂变项目，再经过项目锻炼，让创新人才和小CEO们大量涌现。其中特别强调员工的职能工作与项目工作的混序结合。专业性的“序”还有机会通过项目工作的“混”的叠加组合去不断尝试有挑战性的任务，在不同类型、不同级别、不同专业的项目中锻炼成长，提升自己的能力，最终从原本只掌握单一专业技能的普通员工重塑为能在企业中扮演多重角色、挑大梁的创业人才。

第二章着重介绍通过混序的工作方式，把自由表达的空间和自主做事的权力还给员工，通过具体的、有挑战性的任务目标，激发员工内在的创意和成就欲望，让有潜质、有理想的员工从中脱颖而出，完成个人的重塑。其中的触变机制详细阐述了其内在原理，反向势能和胜任力螺旋的本质就是压担子，提高目标。许多创新来源于压力和挫折，对压力的过度反应释放多余的能量，形成反向势能，产生巨大的反弹力，把平时正常工作中无法释放的创造力，通过触动、改变释放出来，让这种能量成就新的创新。

第三章以天士力的完整案例，通过4个里程碑，详细描述了一个传统的金字塔形组织的转型和再造过程。在这个过程中创造了一套具备人才再生能力的超级人力资源（简称超级ＨＲ）的理论和管理模式，为企业持续的人才开发和组织发展奠定了基础。

第四章的超级ＨＲ，是一种突破性的人力资源组织模式和人才培养方式。本章重点介绍了人力资源管理项目化的方法和实践，包括跨部门团队组建和网络状的工作方式。将人力资源的角色进行了详细分析和突破，让人力资源部门成为业务和战略的合作伙伴，把原来的模块化的职能工作整合为以服务和支持为主的能力中心，通过与其他业务部门的项目合作，融入公司的业务和事业发展中。

第五章着重介绍了以孵化和培养内部企业家的多种工具和方法，包括职能—项目复合式岗位，人才规划和招聘，多通道成长阶梯，复合型人才，盘点评价匹配和人才补给与流动，突破原有的人才培养理念，让项目选人，成就选人，事业留人，平台留人。通过项目来筛选人才，多通道的成长阶梯让不同的人有不同的职业发展。

第六章提出了很重要的复合绩效管理模型和项目绩效评价的工具——里程碑结果评价（Objective-Milestone Indicators,简称OMI），同时评价员工的职能工作和项目工作的绩效，作为关键管理工具的创新，OMI如何运用，与关键绩效指标（Key Performance Indicator,简称KPI）和另一个比较著名的谷歌的绩效评价工具目标和关键成果（Objectives and Key Results，简称OKR）有何不同，本章进行了详细描述。围绕“公司想要什么，就怎样去考核”来做文章，在复合式岗位的基础上，既考查其常规

的“序”的工作的完成情况，也强调对“混”的工作的关注，并通过OMI这一方式对“混”的评价进行量化，为混序管理提供强有力的执行保障。

第七章提出了两个很重要的工具：项目薪酬指数和项目贡献指数，将员工在项目中的贡献和项目完成的结果与薪酬和项目的奖励、分红挂钩，采用多个实例层层推导，做了详细的阐述。同时把员工的晋升也与项目成果挂钩，让创新和创业人才在透明、公正、全面和客观的评价后，获得快速成长，从员工变成内部合伙人。

第八章通过项目实战的五步进阶快速成长，实质就是让员工在大量的项目参与和实施过程中，提升能力，自我成熟。项目启动阶段需要员工熟悉和了解项目任务目标和团队；在实施执行阶段学会管理变化，承担风险；在评价和反思阶段，总结过程中好的经验和思路，持续的迭代和改善让员工在开发项目的同时，开发自己的潜能，保持螺旋式成长。

第九章介绍混序生态和开放文化。作为混序生态中最重要的人际环境和创新空间，需要公司的领导层有意识地保护“自由空间”，不要被强大的母体吞噬掉。本章讲述了许多真实的故事，体现开放文化中几个重要的元素：理想和目标，自由和尊重，信任和包容，成就和荣誉。当然还应该有试错的冗余和冒险的精神。

第十章是全书的理论精华和综述，从混序思想的起源，道家和儒家的思想，到现代混序理论的创立，以及混序的组织结构和管理机制，提出了混序是移动互联时代的管理哲学这一命题。诠释了混序理论的内涵和对企业实践的具体指导，并提出了组织再造的一种方法论，而且回答了为什么互联网时代要用混序来重塑组织和人才。

在本书的最后，我们精心挑选了两个企业实战的案例，从不同的侧面，将混序管理这种最新实践展示在读者面前。企业的成长也是遵循这样的规律，在遇到新的任务与挑战时，往往是通过“混”的方式去探索创新的解决之道，而后在这个过程中总结提炼其内在的逻辑和流程，经过多次实践和论证，演变成组织内部的流程和制度，成为“序”的一部分，如此循环往复，企业在自身的发展过程中不断随着周围环境的改变和新问题的出现，通过混序的方式实现自我完善和成长。当然，这就要求企业文化的建设也要遵循这种自然的生态逻辑，混中有序，混而不乱，让员工有充分自由的空间去自然生长，企业保持一定的容忍度不去过多干预，通过市场自然的竞争实现优胜劣汰，让企业的成长像大自然那样自然而平衡。

本书不仅通过理论系统阐述通过项目如何开发人才，还提供了全面而系统的实战解决方案，以及具体操作的工具和模板。我们希望打造一个像安卓一样的开放式平台，让更多的组织可以运用本书提供的方法和工具并在此

基础上自己持续开发和迭代，成为自己企业的东西。本书的目的就是帮助企业组织转型，管理创新，培养内部企业家，帮助员工在服务企业的同时突破自我，最大限度地实现自我价值。

第一章
混序的力量：鸭蹼模式培养内部企业家

事业发展的根本是人才，企业人才的培养普遍滞后于互联网时代发展的需要，传统的模式和方法已经不能满足企业对创新人才的渴求，尤其是缺乏内部的创业企业家。混序的思想运用于企业的实战，首先体现在在组织内部打造一个项目化平台，用小团队的方式开展工作，在完成创新任务和挑战性目标的同时，培养一批敢冒险、懂管理、经验的领导者。本章将全面、系统地介绍一种全新的快速培养人才的方式："鸭蹼模式"。这种模式简略地说就是在企业内部发起、设立各种项目，让员工在承担职能工作的同时，担任项目经理或参与项目工作，通过横向团队的方式完成项目设定的目标，以改变态度，提升能力，达到快速培养人才的目的。

"菜鸟"莫非传奇

LM集团是国内知名的集研发、制造、销售为一体的电子工业集团，由IT（信息技术）解决方案、无线网络、半导体及LCD（液晶显示器）事业部在内的共六大事业部组成，产品涉及办公电器、手机、半导体以及软件等多个领域，产品销售到国内及国际市场，在全球范围内有控股子公司和办事处60多家，拥有45 000名员工，其中3 000人为硕士以上学历，2013年销售收入达560亿元人民币。近年来集团快速发展，产品更新换代快，市场表现优异，但行业竞争激烈，技术突破创新、互联网科技的发展对企业的影响很大。LM集团从2008年开始实施全面项目化管理，在集团内建立了多项目管理体系，让集团内的资源实现完全的开放和共享。通过横向的项目实施，打破部门和事业部的边界，快速地形成资源聚合，完成公司战略所赋予的各项重大任务和创新目标，以获得更敏捷的产品研发优势和更多的创新技术，在市场竞争中保持领先地位。

2009年，23岁的莫非从大学本科电子工程专业毕业，作为公司校园招聘的800名大学生中的一员加入LM集团下属的电子器件制造公司质量部任在线质量工程师。进公司不久，小莫和其他799名应届毕业生一样，参加培训，了解业务流程，被分配到一线岗位从事最基础的工作，过着生产线员工的生活。有时候倒班的工作很辛苦，连续忙了一个夜班的小莫经常下了班话都不和同事多说一句就钻进自己的宿舍。作为一个内向腼腆的新人，小莫在部门里经常被忽视，唯一让主管记住的就是他爱钻牛角尖，好几次在工作上他的反应都"慢半拍"，还经常因为坚持反复核对、确认中间品的产品检验报表才放行而显得固执

和死板，让团队里的人都有点害怕和他搭档。

有一次需要在周五下班前交周报表，别人都交了，只有他没交，因为他发现表中一些测试数据不准确，而且有的没有经过二次检查，在信息系统中不能交叉确认。一般这种情况可以先交表，再检查是生产流程的问题还是信息系统的问题，但他不同意，非要先找出问题到底出在哪，以至于耽误了提交报表时间，影响了质量部于经理在周一工作会上的汇报，小莫的主管李刚还挨了于经理的批评，李刚为此非常生气。作为公司S产品生产二线的质量主管，李刚负责整条生产线的产品质量，经常收到技术、生产部门的投诉，把工艺上的问题的板子都打在质量部身上。因此他的生活哲学就是，让一切按部就班，不越雷池半步。李刚每年都要负责新入职的大学生培训，最头痛的是这些新来的孩子不知天高地厚，看什么都是问题，总是要问为什么，而自己对他们的要求其实非常简单，能熟练地掌握现有的标准流程，千万别通过各种好奇给自己找事儿就行了。对于小莫这样的情况，他已经见得很多了，得让这样的毛头小子知道在这里干活的规矩！于是他找到了小莫，非常严厉地斥责他，并警告小莫赶紧上交报表，没想到小莫居然不同意。李刚决定打击一下小莫，让他知道出风头的代价。

李刚趁着开早会的时候，当着所有同事的面，用提高了八度的声调大声地说："你知道吗，你现在就是个菜鸟，你懂什么？!想出风头？你还不够格。你就老老实实地按照流程和标准操作程序（Standard Operation Procedure，简称SOP）做你应该做的事，别有事没事的就异想天开，给我添乱！你给我好好记住，别一天到晚想当马云和马化腾，老老实实做好手里的事就行了，传奇是需要天赋的，你有吗？!"莫非忍着眼里的泪水，暗下决心：我一定要做出突出的成绩来，让他们刮目相看。因为这次李刚对他的批评，从此他的"菜鸟"的绰号就传开了，一说"菜鸟"大家就知道是指莫非。

一年后，小莫在公司一个新上市的、非常畅销的F产品的生产流程中发现了工艺上的缺陷，该缺陷导致不良品率与公司其他成熟产品的不良品率相比偏高，但因为市场需求旺盛，订单饱满，产量大，生产能力饱和，对公司的大批量生产来说这个缺陷就不起眼了。但小莫觉得这样不应该，尤其是在公司参加了六西格玛和精益生产培训后，他更关注产品的质量和成本了。由于对行业和企业的生产运营的全过程还不是很熟悉，而且他觉得事关重大，就立刻向李刚反映了情况。但李刚对小莫的报告很不以为然，他对小莫说："不要大惊小怪，这不是什么大问题，这种不良品率是合理的、可控的，行业普遍都是这个情况，是可以接受的。"听了李刚的话，小莫感觉很不能理解，满以为自己能够发现工作中的问题，应该得到上司的表扬，没想到碰了一鼻子灰。

虽然在李刚那碰了壁，但在接下来的几天里，工艺缺陷的问题一直萦绕在小莫的脑子里，他想到李刚在他刚进公司时对他的讥讽，使得小莫内心倔强的小宇宙爆发，他偏要在这个问题上琢磨出个所以然来。于是他再次找到李刚说："请你把问题报告给他，如果你不同意，我就直接给于经理打电话。"李刚心想：这小子要反了！这要是让于经理知道了肯定会把这个不知天高地厚的家伙骂得狗血淋头。于是，李刚说："我也别帮你传话了，咱们一起去找于经理吧。"

于经理在公司深受总经理器重。他名校毕业后又在美国的常青藤大学取得了硕士学位，进入公司8年，在行业中率先把六西格玛引入公司，是行业内小有名气的质量专家，也是小莫心中非常尊敬的领导。听完小莫的汇报后他说："这个行业都是这个情况，而且我们F产品中间品的优良品率行业领先，刚刚我才送走了一批来学习取经的高管和专家，我们公司已经是行业的标杆了。"

小莫没想到在自己偶像那里没有得到支持，但他还是不甘心。他不明白，这么明显的问题为什么没有引起足够的重视，为什么大家都习以为常而不去解决呢？小莫虽然不善言辞，但非常擅长数据分析，于是他用了3个晚上，每天都工作到凌晨3点，才把生产中的数据做了梳理和统计，并建立了一个简单的分析模型，通过测算，他认为如果改进工艺和设备，这个问题就可以解决。在此基础上他算了一笔账，不算不知道，一算吓一跳，积少成多，这个缺陷每年给公司造成的损失起码有150万美元。小莫被自己研究的结果振奋了，第二天一大早就来到于经理办公室门口守候，在于经理出现的第一时间就把自己熬夜做出来的20多页的报告塞给他，说："这个工艺缺陷每年让公司损失150万美元，我们只需要50万美元改进工艺和设备就能解决它。"于经理没有想到小莫居然在这个问题上琢磨出道道来了，他拿起报告仔细地看起来。

在犹豫了两天后，于经理决定向总经理报告。总经理听完了于经理的汇报，立即召集几位相关副总和部门经理开会讨论，大家在研究小莫的报告后，一致认为原来不是问题的问题现在看来确实是个问题，必须尽快着手解决。总经理责成主管生产工艺的王总统一协调，质量部、生产部、技术部、设备部共同拿出解决办法，于经理负责在一周内提交关于针对这个工艺质量缺陷的研究和解决报告。

从总经理办公室回来的路上，于经理回想这件事不禁自言自语，"没想到这么小的工艺缺陷造成这么大的成本损失，却让一个被主管称为'菜鸟'的新人发现了，我这个行业内的质量专家做了多年经理以后居然思想也开始保守了，看来我要改变对小莫的看法了。"于是他拨通了小莫的手机："小莫，你提出的问题我已经向总经理汇报了，得到了他的肯定和支持，看来你是对的。你发现了这个问题的重要性和

紧迫性，提出来，非常好，现在我们要解决它。你是问题的发现者，我给你3天的时间对上次的报告进行细化，看你提出的方案是否可行。”

小莫接到于经理的电话后，非常激动，第一次感到自己有用，于是他立即开始行动。经过研究发现，目前还没有资料表明同行业的企业能够解决这个问题，相反，行业的确都普遍存在这个问题，只是由于规模和产能的差异，造成的质量损失各不相同。而且电子器件行业的生产工艺数据比较保密，拿不到具体的数据。

小莫对如何解决这个问题做了进一步分析和思考后，提出一个方案向于经理汇报，于经理非常支持，建议提交一个提案。他说：“这是系统性问题，靠我们部门解决不了，我们没有这么全面的技术能力，它需要多专业、多部门协同，需要通过项目团队解决。你写个提案，向公司申请立项。”小莫提交了这个提案，在于经理和王总的支持下，在项目办申请了立项，项目办组织专家评审后，认为小莫的项目有创新性，能大幅降低成本，如果成功还可以复制到其他产品上，能为公司创造较可观的经济效益，于是批准立项为公司A级项目，任命小莫担任项目经理，授权组建团队，提交项目的预算和进度计划。小莫在王总和项目办的帮助下，邀请公司内技术、设备、软件、质量、生产、研发的专业人员，组成7人的项目团队，预算300万元人民币，项目工期1年。项目办认为他进公司才1年，经验、人脉以及在公司中的职位都不足以推动这个项目，因此推荐了技术部高级工程师张工为项目顾问，并建议主管生产技术的王总做导师，在技术上由张工负责指导，在行政权力上由王总给予资源保障，由项目办负责对小莫进行项目管理的培训，在项目管理的工具、方法以及团队管理上给予指导。

总经理在项目立项会上语重心长地对分管的副总以及质量部于经理、生产部马经理、技术部张经理说道：“我们都要打破惯性思维，不要把一切都看成是应该的，所有问题的背后可能都是我们创新的机遇，这个项目，如果我们早两年提出来，能给F产品降低1%的成本！这样每年我们就可以降低1 000万元人民币的成本。而你们却一直对此视而不见，倒是让新来的同事提醒了我们所有人。这件事情背后的问题，值得你们几个人思考。”同时，他鼓励小莫：“你是目前为止公司最年轻、资历最浅的项目经理。他们说你是‘菜鸟’，我看挺好，你要做‘菜鸟’中的战斗机，我们就是需要你这种初生牛犊不怕虎的‘菜鸟’精神，打破固有的思维和流程的条条框框，把这个创新的项目变成实实在在为公司创造价值的成果。”

小莫给项目团队起了一个名字叫“菜鸟传奇”，开始运行项目。他召集了第一次项目会议，进行头脑风暴，大家都很兴奋，因为这是行业的老问题，如果项目组7个人和顾问一起把这个问题解决了，确实是行

业的大事，很有挑战性。他们开动脑筋设计出多种方案，然后用排除法，把每个可能的工艺都尝试走了一遍。失败5次以后，小莫有点灰心丧气，把自己关在实验室里发呆。导师王总敏锐地觉察到了他的情绪，主动找他，说："这种探索性的项目遇到困难是正常的，爱迪生当年发明灯泡就试验了6 000多次。你们不是还有其他几种方案没有试吗？公司支持你，如果预算不够可以追加，因为在项目过程中碰到预想不到的情况是很正常的。而且你进公司刚刚1年，经验不足，你要充分发挥其他项目成员的作用，他们经验丰富，你应该多想办法调动他们的积极性。"

王总的话引起了小莫的反思，这么久以来，自己一直忙着做实验，好像对项目的其他成员和项目管理方面关注得很少。回去后，小莫改变了自己埋头实验的做法，他意识到由于自己不善于沟通和激励，没有真正发挥团队的作用，特别是项目组中技术部主管赵工的经验和能力没有被激发出来。赵工很厉害，他得过公司的"技术创新项目一等奖"，而且曾经对这个缺陷深入研究过，有一定的知识和经验积累。想通这些以后，小莫非常激动，立即行动，他找到赵工，对赵工真诚地说："我们这个项目要成功，没有你不可能。虽然我是项目经理，但你是我的老师。"赵工对小莫的真诚感到非常欣慰，他对小莫说："我们前面5次的失败我不认为是失败，因为我们证明了那5条路行不通，只要我们继续努力，我有信心能找到一条行得通的工艺路线。"

小莫带领"菜鸟传奇"团队联合相关部门继续实验。到第9次，终于有一个工艺方法是行得通的，他们沿着这个方向反复验证，在第12次实验的时候获得完全成功，按照新的工艺路线，在不增加成本的情况下，把产品的合格品率从99.2%提升到99.8%。团队每一位成员都很兴奋、激动，当天凌晨3点全体到附近的烧烤店庆祝，大家都喝醉了。这时离项目启动的日子整整过去了1年的时间。

小莫的项目经过项目办组织的专家评审、结项验收后，马上用于大生产的工艺改进，同时进行了设备配套升级，工艺流程的优化。正式按照新的改进工艺批量生产3个月后，产品达到了99.85%合格率的设定指标。经测算，以2012年1年的生产批量为基数，每年可以为公司节省180万美元，王总建议申请专利，并以他们小组的名字命名。小莫的项目年底被评为集团"年度优秀项目奖"，公司申报了当地的市级科技进步二等奖，小莫被评为"年度十佳项目经理"，并由公司向中国项目管理协会申报"中国百名优秀项目经理"称号。

年底小莫的复合式绩效考核结果为A。公司在年终表彰大会上奖励小莫一辆价值10万元的轿车，并号召全体员工向"菜鸟传奇"团队学习，希望公司出现更多的团队传奇。项目办推荐小莫参加了国际项目管理

协会（IPMA）的B级认证并获得通过。2013年小莫由LM集团委派到R公司海外进修、实习1年。在R公司，小莫得到著名的技术权威哈里斯先生的指导，参与了一个世界级的技术创新项目，该项目获得成功，小莫的技术水平和学习能力得到迅速提升，还在行业内有影响的期刊上发表了一篇文章。

回国后，人力资源中心在人才盘点中对小莫的职业生涯进行了规划，把他纳入创新和领导的复合型人才培养计划，半年后晋升为LM集团半导体事业部技术中心的副总经理，领导了集团技术中心6个重大项目，其中3个A级新产品开发项目，3个B级工艺创新项目，成为事业部技术中心总经理的继任者，进入高潜力人才名单。这一年，他28岁，成为同期进入公司的同事中进步最快的一个人，他的经历被编成了故事，每年有新的应届生入职的时候，都要讲上一遍，用来激励所有新人。

新产品项目开发的过程成为小莫自身创新能力和管理能力的同步开发过程。这些高水平项目成员的个体技能和经验的互补性，以及项目本身的协同性推动参与者间的知识传递和吸收，并促进了团队的反思和多维信息沟通与碰撞；小莫在技术创新项目中获得了大量与技术高手共事和行业专家对话的机会，通过在“干中学”、“用中学”的自我开发方式，迅速提升了自身的胜任创新性任务所需要的专业能力和突破性思维；通过管理大型的复杂团队，协调各利益相关者，满足客户需求，能够超越局部职能，从公司全局看问题，锻炼了自己胜任高级管理职务的能力。

LM集团为了应对互联网时代在技术和产品创新上的挑战，也为了留住具有创造力的人才，推出了内部创新的机制，称为“创业合伙人计划”，为员工创造自由想象、自我管理、自我驱动的生态氛围，同时再严格项目的过程审核，数据分析，保障项目的资源配置和优胜劣汰。员工的创意经过项目委员会审核立项后，在自己的母公司创业成立了子公司，由项目经理担任子公司总经理，与骨干员工投资入股享受项目成功后的分红。小莫抓住这个机遇，将自己近期一直在做实验但有一定风险的新产品创意提交立项报告，组建团队，通过项目委员会审核后，个人投资入股20%，骨干团队12人共同投资持有20%股份，公司出资60%，成立子公司并担任总经理，满怀热情地投入到了新事业中。他说：“公司的这个内部创业机制，激发了我和很多小伙伴的创新激情，我们不是为了分红，是为了在这个开放的生态环境里实现自己的梦想，创造出更大价值。”

小莫，一个富有进取心的“职场菜鸟”，通过多个重大项目的成功，获得丰硕成果，接着又投身内部创业的新事业，开始了新的里程，成就了菜鸟传奇。

企业经营就像是在湖面上划水的鸭子，收入、利润和规模是浮在水面上的看得见的部分，鸭子身体是否平稳以及游动的速度则完全取决于水面下看不见的鸭蹼。鸭蹼就是企业经营的动力，就是企业稳定增长的能力。著名管理大师加里·哈默(Gary Hamel)曾经说过："企业经营的是什么？既不是产品组合，也不是服务组合，而是组织能力组合。这种组织能力在本质上决定了企业与企业之间的差异，在根本上决定了企业与企业之间的强弱。"

随着移动互联时代的来临，强大的组织能力从哪里来，在确定性时代的组织能力已经不适应了，灵活的、高效的、开放的、自组织的团队所形成的混序组织形态，才能提供以不确定性对抗不确定性的组织能力。金字塔组织要获得未来竞争的优势，就要不断地进行转型升级，变革再造，通过组织突变的方式才能适应现在的商业环境和技术升级，缓慢的改善，逐步的进化已经跟不上这个世界的变化，需要通过组织变革克服由于专业分工和层级结构带来的组织弊端，让自己更加扁平和可抗脆弱性，用更灵活的小团队工作模式应对互联网和新技术带来的冲击，把项目团队的工作方式引入企业，与层级结构相互融合，形成一个混序的项目化组织，是目前企业转型再造中非常成功的实践成果。

我们把企业通过项目化管理所形成的扁平的、矩阵的组织结构称为项目化组织。项目化组织所提供的突破性能力为企业起到两个非常重要的作用，一是让企业通过运作大量项目，快速高效实现经营目标和战略任务；二是通过项目实战，为企业培养复合型人才和内部企业家。我们把通过项目实践培养人才的模式称为"鸭蹼模式"。

项目化的组织结构是在纵向的职能部门之间架设横向连接的团队组织，把员工从各个部门的孤岛中解放出来，组成若干个新的组织有机体，形成类似网状连接的结构，这种新的组织形态很像鸭子的蹼，这是取名为鸭蹼模式的第一层含义;第二层含义是，这种人才培养模式由职能工作项目化、超级HR功能服务包和成长加速器三大支柱构成，这种结构也与鸭蹼的形状很相似；第三层含义是，鸭蹼在水下通过克服阻力产生动力，推动鸭子向前游动，项目化组织的这种网状结构也是产生内部组织动力的源泉，让组织内的员工自由互动合作，催化产生"人类超个体"，它唤醒了员工内在驱动的成长意愿，激发了员工团体智慧进行突破式创新。自发组织的小团队让员工的创造力不断涌现，为开发人才提供空气、土壤、环境和组织生态上的全面支持。

我们这里所说的项目化组织带来的动力源泉包括三个方面。一是员工成长动力：传统的组织很难让人才迅速脱颖而出，而项目化组织则为人才发展提供了平台，经过项目化组织的锤炼，人才被源源不断地输入到职能组织中;二是团队学习和创新动力：项目化组织有利于学习型组织的形成，有利

于知识的总结和融会贯通，有利于带动职能组织工作质量的提升和技术的创新;三是企业改善和升级动力：开展项目的目的在于优化流程、提升效率、消除不必要的浪费等，当项目结果转化为日常工作时，职能组织运转的效率将得到提升。

鸭子要前进，需要靠蹼克服水的阻力，向后划水给身体提供向前的动力，就像船的桨一样;而开发企业中的人才，与这个道理非常类似：组织或者企业给员工不断地提供有挑战、有难度、有阻力的工作，让员工在工作实践中通过不断克服这些挑战和阻力来获得全面成长，成为企业需要的创新人才和内部企业家。

鸭蹼模式培养出的人才就是能够突破阻力向上成长的人才，也是企业最需要的解决问题的人才。他们自我驱动，有很高的成就导向，既懂技术又懂管理，既具有高智商又有很高的情商，敢于面对问题、全面分析问题、高效解决问题，能够领导跨职能团队把一个创新的概念变成现实的产品。这种鸭蹼式人才正是现代企业最需要的，也是互联网时代最需要的创新型人才。

鸡原来也是有蹼的，但是在陆地上待得太舒服了，蹼慢慢地退化掉了。鸭就一直保持了这个优势特征，水陆通行，也是因为有了蹼，鸭的活动空间比鸡要宽广得多，要知道地球表面70%是由水覆盖的区域，这就像企业中两项不同性质的关键活动——职能和项目，职能工作相当于陆地，是一种固定的、静止的、重复的工作；项目工作相当于水域，是变化的、流动的、没有重复性的。大多数企业都忽略了这两种不同性质的工作，而采取单一固定的管理方法，使企业中的员工只能在陆地上行走，不能在大河大海里自由游动，一遇到变化的、一次性的工作任务，就束手无策。

企业通过项目为员工设置阻力，让员工竭尽全力克服阻力完成任务实现自我的突破性成长，这种人才的培养方式需要在企业中运行很多项目，这些项目是从哪里来的呢？这些项目的来源就是我们在下节要介绍的一种新的管理方式，通过这种管理方式可以把企业中大量的工作转化为项目，这样在传统的职能式组织中就会同时管理大量项目，通过项目在实现企业的战略目标和年度重点任务的同时，让企业员工突破性地成才。这些项目的规划、设立、评价、验收和奖励形成了企业的项目化管理。在这个过程中，企业也就由传统的金字塔形转化为扁平的矩阵型的项目化组织，这种变化对于企业追求组织的转形升级和人才开发培养具有双重借鉴价值。要了解鸭蹼人才培养模式，首先要了解项目化组织，而要了解项目化组织，就要从企业项目化管理开始。

内部裂变项目

1945年，管理大师彼得·德鲁克（Peter Drucker）观察通用汽车(GM)后，完成了《公司的概念》（Concept of the Corporation）一书，首次提出分权和权力下移。他认为，分权产生许多小群体，使员工感到自己的贡献很重要，由此提出了“负责任的工作者”的概念，这样可以为年轻的管理者提供发展空间，让他们能在不威胁公司未来的情况下，有机会从错误中学习。他认为，这些小群体是栽培员工的农场。

创新大师汤姆·彼得斯（Tom Peters）提出，打败官僚大型组织体制，要把组织细分再细分，分成许多“充满活力的单位”（Spunku Units），让员工自我管理，促进个人成长。他提出可以把每一项任务都转化为具体的项目，组织必须允许个人自行决定在具体项目中扮演的角色，而非要求个人执行公司分配的工作。只有用项目导向，企业才能保持持续创新。

组织变革大师沃伦·本尼斯（Warren G.Bennis）认为，现代的组织是混合体，聚集了多个联盟、组合、网络、矩阵、模块、暂时系统、项目小组、跨功能小组(Cross Ｆunctional Teams)与特别任务小组。过去盛行的自上而下的领导方式，以及一个英雄人物带领组织的做法已失去效力。新型领导者不再依赖权威，而是凭借影响力做事，发挥说服、沟通能力而非权力支配能力。

战略大师格雷·哈默尔（Gary Hamel）指出，企业要持续创新，就要仿效细胞更新原理(Cellular Revolution)，也就是把组织分成许多小团体，形成资金用途，允许员工以投标方式向公司争取资金，让员工在自己感到振奋的领域工作。

项目化管理的思想源于以上大师的管理理念，最早的企业实践出现在法国雷诺公司、美国IBM公司（美国国际商用机器公司）、日本京瓷公司、日本大发汽车公司、夏普和东芝公司以及中国天士力制药集团公司。但在IBM，项目管理被看成工具，更多用于产品开发和创新活动。日本京瓷公司把团队化和扁平化思想演变为小组的经营模式，即阿米巴模式，该模式本质上是一种科层制的改进，没有形成真正的组织变革的理论体系。日本大发汽车公司则把项目作为创新和人才培养的工具。他们要创造一个新产品，往往会组建一个小的项目团队，我们把这种矩阵式组织称为日本式项目化管理，其特点是项目团队领导人有自主的用人权，可以选择企业内任何一个员工来加入这个小团队，并且对该员工有评价的权力。团队人数不超过30人，每一个人就像一位CEO，有导师对他们进行培训，成员在团队当中不断成长。在团队解散之后，这些人被分配到企业各个关键岗位任职，发挥更重要的作用，然后让他们在这些职位上轮岗。在这个过程中，促进了经验的分享和交流，提高了组织的知识质量，加速了个人成长。这就是日本管理专家野中郁次郎所定义的分布式学徒制。

夏普和东芝公司也在这方面开展实践并取得了很多成果。夏普公司在原有的事业部基础上，增设了专门用于研究解决临时重要业务的紧急重大项目处理部门，并赋予该部门相当多的特权，以增加紧急事务处理的灵活性和及时性。该项目成员可以佩戴专属公司董事的金质徽章。由此，项目团队获得“紧项目”团队的雅号。该团队的成员主要从公司内部相关部门中优先选拔，并进行集中培训。项目团队一般需要在1～2年的时间内完成重点产品或关键技术的研发、应用及上市。项目团队研发出来的产品创意，经由各个事业部的实践检验后便可投入大规模生产。项目牵头人是从企业内部任何部门选拔调任，项目团队成员相对固定，在项目推广过程中具有与董事同等的地位，可以佩戴金质勋章。

野中郁次郎在总结了夏普和东芝的实践后认为，企业需要建立一套反应迅速、相对独立的高效组织机制，将现有的层级型组织（以高效调度为主要目的）与项目型组织（以知识创造为主要目的）结合起来，同时发挥双方组织优势。例如，在实际工作中，可以围绕项目团队的工作网络进行集中的知识创造，同时在层级型组织中推进创造成果转化为现实产品。企业应该同时发挥两种组织结构的优势，使其相互促进，相互推动。

虽然项目化管理的实践在中国、美国和日本等国家的企业中都同时在进行着，但是作为系统的管理思想和完整的管理理论被正式提出来，准确定义并全面阐述，是由中国企业家完成的，他就是本书的第一作者，天士力制药集团前总经理李文，在总结天士力成功的项目化管理实践后于2002年在中国(首届)项目管理国际研讨会上以论文的方式首次提出，并于两年后在布达佩斯召开的第18届国际项目管理协会全球项目管理大会上被翻译成英文“Projectification Management”，由此，企业项目化管理理念及其理论方法体系正式诞生。这一成果获得了国际项目管理界的认可和肯定，在此后的2006年获得了国际项目管理协会的银奖，当时获得金奖的是“神舟六号”飞船项目。

要在企业内通过项目大量培养内部创新人才和内部企业家，首先要在企业内通过自上而下和自下而上两个途径，把公司的战略行动和跨部门的协同任务裂变成项目，我们把这种裂变项目的方式称为项目化管理。项目化管理就是把企业中一次性的，具有明确目标、预算和进度要求的复杂任务从原有流程式工作中分离出来，组织跨部门的团队，按照项目的技术和方法进行科学管理，从而能够比传统的方式更好、更快地实现目标。在企业内部，项目化管理理念和方法不再是对项目本身进行管理，而上升为一种企业组织转型升级的操作化模式。

项目化管理思想不仅在项目驱动型组织中得到运用，在许多传统的等级制的非项目驱动型企业中也开始崭露头角。项目化管理不仅系统地管理了企业中的传统性项目，如企业的新建、改建、扩建，新产品研发，设备引进

和技术升级，而且首次突破性地深入到日常的职能工作中，将传统的职能性的、一次性工作转化为项目，进行全面的管理。

项目化管理的核心是其中的“化”，这也是与传统的项目管理的本质区别。“化”包含三层意思：一是转变、转化，即将传统流程式的工作方式转变为项目式的工作方式；二是整合为一，化零为整，即将企业中分散的、孤立的“任务”、“临时性工作”、“项目”、“短期合作”、“一次性工程”、“重大活动”等，统一转化为项目，整合到一个共享平台，用系统的项目管理工具和流程进行立项、计划、预算、过程控制、结果评价；三是孵化、变化，即将企业中原有的部分业务或创新事业分离出去，变成一个个独立的项目，通过项目来完成内部创新的业务培养，形成企业内创业的孵化器。

天士力制药集团在前总经理的领导下，从2000年起就进行项目化管理的实践，建立了项目化管理的标准和体系，在实现企业的战略部署、关键技术突破和复合型人才培养方面，取得了丰富的经验和显著的成绩。他们将企业的战略、经营和管理三个方面的活动转化为项目，按照项目的复杂程度、管理范围将项目分为三个级别，分别是企业级(A)、部门级(B)和小组级(C)，按照项目的性质和创新程度分为保持、改善和创新三类。下面进行详细介绍。

对于企业发展战略所计划的由上而下的准备实施的项目，公司将其评定为A级项目。例如，核心产品的美国食品及药物管理局二期、三期临床项目，国家一类生物新药项目，现代中药关键技术开发项目。以现代中药准时生产配送项目为例，此项目是2002年公司的重点项目，也是国家信息化863项目，运用现代化物流管理方式，采用准时生产制（Just in Time,简称JIT）模式将生产与物料供应紧密结合在一起，用倒流程的方式实现柔性生产，加快库存资金周转速度，减少呆滞物料。项目完成后实现了定时、定量、定点配送，将生产所需物料送到指定地点；同时，送料人员比以前减少10人，送料响应时间缩短50%。2003年，A级项目共完成12个，包括成功完成国家863计划项目，国家“十五”重点项目，新增生产能力5亿元，创造经济价值5 000万元。

对于在新产品研发、产业化、工艺技术创新中，一次性的，具有明确目标、预算和进度要求的，原来作为职能管理活动的任务转化为项目，或潜藏在日常基层作业活动中的跨部门的一次性的工作转化为项目，并按项目管理的专业化技术和方法，由指定的项目经理领导下的项目团队在确定的资源、预算和进度内完成预期的目标，评定为B级项目。例如一个新产品产业化生产项目，通过项目的方式完成了新产品从中试到大生产，最终投入市场的全过程，时间为6个月，是传统方式的一半时间，投入资源减少了60%;而标准的新产品上市要逐一经过计划、采购、生产、质保、质检、技术、设备、工程、市场等各部门的反复会议协商和复杂的报送批示程

序，总共历经1年才能够完成。2003年，公司总共完成B级项目43个，资金周转率提高20%，物料消耗降低15%，节约成本1 200万元。

对于公司评定为C级的项目，是通过全员持续改善(Total Progressive Movement，简称TPM)获奖提案申请将提案中要实施的建议内容设立为项目，由提案人作为项目经理，报送项目立项计划，获得批准后实施。这一类项目通常占用较少的资金和人力资源，周期也较短，但创新的成分居多，数量也最多。2003年，这类项目总共完成验收56个，为公司减少成本600万元。例如核心产品化料滤网改善提案，通过加装新型过滤装置，缩短了60%的清场时间，减少了50%的过滤成本，每批减少提取液损耗4.5公斤，每年为公司节约36万元。

天士力制药集团通过对中级和高级管理者的培训，导入了项目化管理的理念，成立由总经理领导的项目委员会，将公司战略分解为项目，将企业中的各种跨部门的管理活动转化为有具体目标、预算、进度和控制的项目，并把资源配置方式从以部门目标为中心转换为以项目任务为中心，改变了原有的金字塔形的组织结构。在企业中，既运行原有的流程式的职能工作，又运行团队式的项目工作，职能经理既是项目负责人又是业务负责人，对部门业务负责的同时也对项目结果负责，形成员工的双重角色，多层授权，激发了员工的创新热情，提高了员工的工作主动性和积极性，显著提升了员工的敬业精神和创新能力，为企业培养了大批创新人才和内部企业家。

企业项目化管理除了帮助企业获得重大项目的成功，显著改善经营效率之外，在人才开发培养方面也有非常突出的成效。天士力十多年的项目化管理实践，为企业培养了几百名各级各类的关键人才，他们成为企业现在和未来发展的重要的核心管理力量、高效的组织基础和持续创新的源泉。我们把这些通过项目突破性地开发和培养人才的实践，经过系统的研究、梳理和总结，结合当今更多的行业和企业的最新发展，创立了一套崭新的人才开发培养模式，我们称它为“鸭蹼人才培养模式”。

项目实战再造人才

鸭蹼人才培养模式的定义是：把职能工作项目化，让员工通过项目任务的挑战，克服阻力，激发活力，自我驱动，提升能力；把传统人力资源升级为超级HR，通过复合式绩效管理，优化功能服务包和改善人才成长的环境生态，为企业创造出复合型人才的再生能力，搭建人才突破性成长的平台；把人才开发寓于产品开发和技术创新中，通过项目实践，发现、识别、选拔、开发和重用高潜质人才，满足企业高速发展的人才需求。

通过在企业内设立项目管理机构和平台，从公司每年的重点任务和各职能

部门的重点工作中筛选出需要协同的一次性工作，设立为项目，按公司级、部门级、小组级分为三个层次;按保持、改善、创新分为三个类别(也可以分为研发类、生产类、技术类、管理类、供应类和投资类)，由公司指定和选拔，结合员工自我推荐，任命员工担任项目经理，由项目经理负责制订项目目标、进度、预算、验收标准等计划，获得批准后与公司签订项目合同，组建项目团队，管理项目的进展，直到通过验收完成项目。在这个过程中，结合人力资源的制度和人才管理机制，可以让普通员工有机会跨越职能工作的专业束缚和部门隔阂，通过横向连通的项目管理，锻炼自己的计划、协调、沟通、组织、领导能力。然后再通过更多的不同层级，不同类型的项目，由小组级项目开始，获得一定经验后再承担部门级项目，最后管理更为复杂的公司级项目，这样就可以将普通的员工培养成多专业、多技能、懂管理的复合型人才。

比如，可以让生产部的员工负责质量项目，让质量部的员工负责技术项目，让技术部的员工负责研发项目。通过大量的、不同类型的项目，让组织能够识别高潜力人才，通过对高潜力人才管理的项目业绩的评价及其项目成果的表现，选拔出“通人才”，也就是我们所说的复合型人才。复合型人才能够承担公司大的任务并扮演新兴事业的领军者，他们中的出类拔萃者就是企业的高级人才。也就是说，通过鸭蹼人才培养模式让潜人才变成显人才让显人才变成通人才，让通人才变成帅人才。

内部企业家首先应该是掌握技术和管理能力，又有很强领导力的复合型人才。那么，什么是复合型人才呢？人才，要有横向的、纵向的知识储备。只有深度没有宽度，像根棍子，立不住;只有宽度没有深度，是棍子横放，也立不住。复合型人才需要既懂技术又懂管理，既能够领导职能部门，也能够管理大型项目。高级的复合型人才可以成为公司的总经理或事业部的总裁。复合型人才的概念在国际上比较流行。最早创立这一概念的是通用电气。通用电气把复合型人才称为T型人才。他们对这类人才的定义是，相比只精通某一领域的I型人才，还掌握其他相关领域的知识，具备丰富的想象力和创造力，能够以全新的方式解决问题，敢于挑战，乐于奉献，注重团队精神，了解公司和客户的需求，是能够实现部门协同效应最大化的人才。三星会长李健熙特别青睐T型人才，主要有三个原因：一是T型人才具有立体思维，能够洞悉全局，不管赋予什么任务，T型人才都比I型人才能够取得更好的成果;二是大量的新技术和新产业，需要大量的像T型人才这样的复合型领导者;三是在21世纪，全球企业站在同一个平台上竞争，特别需要具有战略性思维的人才来适应国际环境，参与国际竞争。

企业家们也许会问：运用这样的方法培养出的人才，流失了怎么办？

人才培养不是一蹴而就的事情，而是连续的过程；同时人才培养也不仅仅是培养一批人才、一类人才或一个管理班子的人才，如果这些人走了，企

业应在短期内立刻就有人顶上来，这时人才的再生能力就变成了持续培养人才的标志。项目化的管理机制是使企业具备培养人才的成长能力和再生能力，即使组织失去了核心人才，也能够通过有效的制度化过程，动态地、迅速地培育和开发出新的人才。

鸭蹼人才培养模式，就是通过项目实战开发人才。这种项目化的组织把人才从原来的岗位中解放出来，让其有机会参与项目，去接触需要情商、协调能力、领导力、组织力和管理能力的工作，使其从专业技术人才转变为综合型的管理人才。有潜质的人不是要到一定层级才能做项目，不同专业的人才在不同阶段都能有机会参与项目实战，因此一旦有人离开，对企业来说不见得是坏事，他腾出岗位和机会给后备人才，这样企业就实现了人才再生，并可不断保持活力。从另外一个角度看，即使企业培养的人才离开了，但他们加入到其他的企业或组织后仍然能在新的岗位创造价值，那么这种人才培养的模式不仅为企业创造了价值，而且也为社会输送了人才，这样的企业会树立持续吸引优秀人才加盟的优秀雇主形象。

鸭蹼人才培养模式创新性地运用项目化管理，首次提出“超级ＨＲ”人才服务的概念，提炼出“胜任力螺旋成长原理”，通过项目系统地在企业内突破性开发培养人才，通过大量的企业实践和真实案例的验证，经过理论归纳提升，形成获得人才再生能力的理论体系和操作办法。人才再生能力是很多企业梦寐以求的，但是怎样通过机制平台的建设获得这种能力，在企业实践中见得很少，真正从理论到实践都能讲得过去的确实还没见到。通过12年的实践证明，项目化组织及其配套的超级HR管理机制让企业具备了人才再生能力。

内部企业家培养模型

鸭蹼人才培养模型是通过项目化组织对人才的成长进行全过程的关注和培养，员工在组织中除了通过职能工作和专业技术工作完成他们的岗位职责以外，还在不同的阶段参与或负责各级各类项目，这样在为企业创造价值的同时，通过项目的计划、责任的分配、组织的资源、人员的领导，以及过程的控制，进行自我管理和自我成长。通过承担项目责任、带领团队完成任务，培养自己的领导力。通过项目的工作方式让员工在企业中有了自我成长和发展的舞台，最终发展成为公司的创新精英和内部创业企业家。

鸭蹼培养人才模式的核心就是让适合的人去管理和参与项目，通过超级HR提供的一系列管理方法来识别、选拔、培养和重用各种类型的人才。这个模式通过模型的方式比较直观地展现出来，就是一个外形像鸭蹼的网状结构（如图1-1所示），由三部分组成：职能工作项目化、超级HR功能服务包和成长加速器。

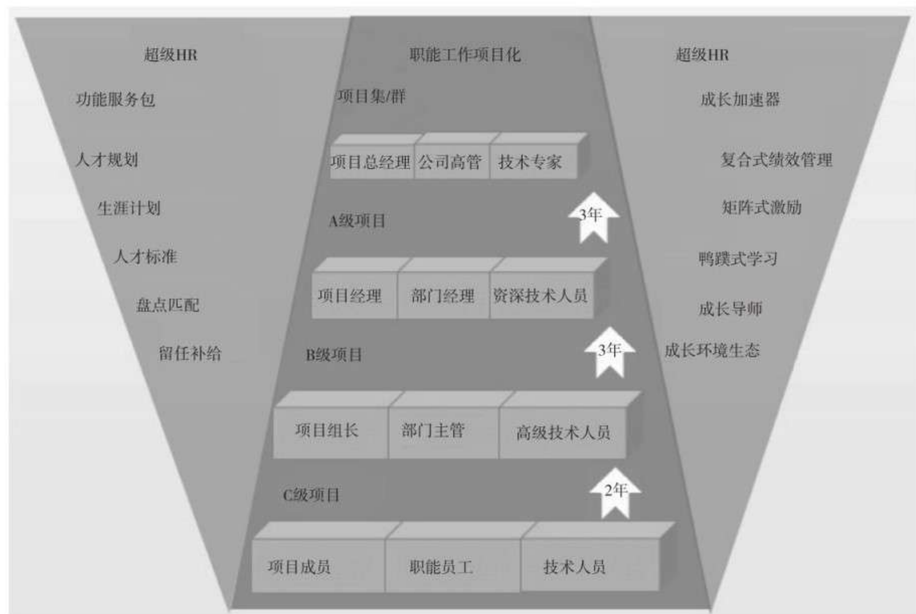


图1-1 鸭蹼式人才培养模型

职能工作项目化指的是在企业中把战略任务和一次性的工作变成项目，按项目的方式进行管理。普通员工进入企业后，基本上可以分为三种角色：职能人员、技术人员和项目人员，其中职能人员在我们通常所说的管理通道中发展职业生涯。职能人员包括人力资源人员、财务人员、管理人员、市场销售人员、采购与物流人员、质量人员等。他们通过职能工作逐步晋升为部门主管、部门经理，最后到公司高管。技术人员在技术的通道中发展职业生涯，通常包括设计人员、专业技术人员、工程技术人员、研发技术人员、信息技术人员等。他们通过专业技术能力的提升，由普通技术人员成长为资深技术人员、高级技术人员直至技术专家。项目人员指的是参与或管理企业内项目的人员，他们来源于职能员工和技术员工，当他们成功管理或者参与多个项目之后，逐步把职能和技术相融合，形成一种新的职业发展通道，这个通道就是项目管理专业通道。他们通过参与或者管理C级项目、B级项目、A级项目，逐级历练，由普通的项目成员成长为项目组长、项目经理和项目总经理。

超级HR功能服务包（见图1-2）指的是把组织中的人力资源传统的职能进行升级和重新定位，将原有的职能型管理转变为战略合作伙伴、公司人才的供应商、人力资本的管理者，以及组织的设计者、创新者。它所需要具备的服务内容包括战略性人才规划、多通道生涯规划、复合型人才的分类、人才盘点匹配、人才留任补给。

● 人才留任补给

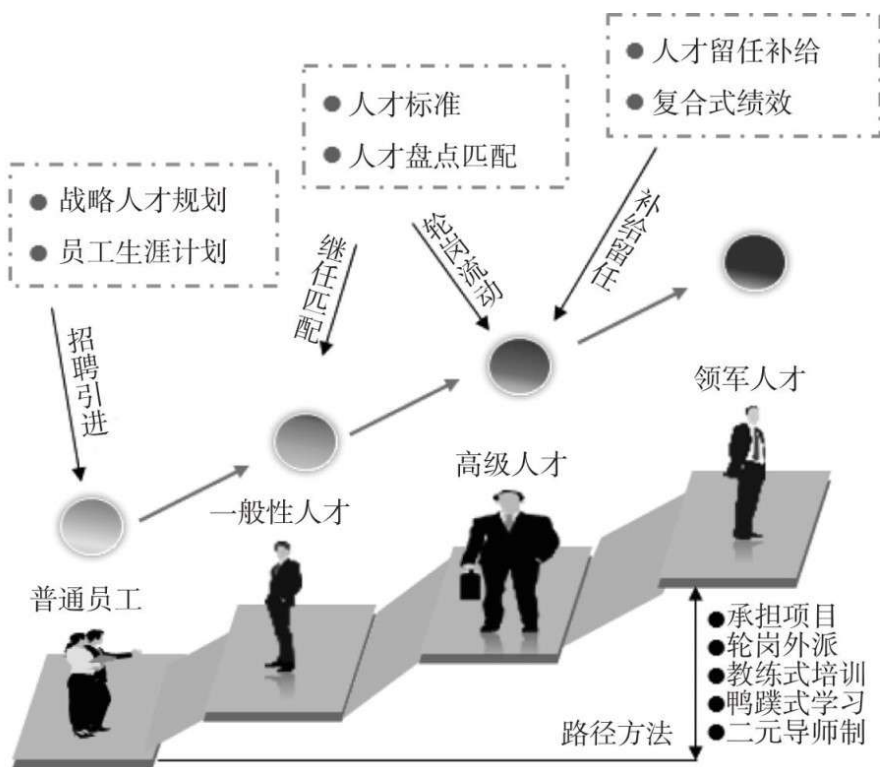


图1-2 功能服务包示意图

成长加速器指的是人才培养过程中所需要的特别方式，这些方式是鸭蹼人才培养中最有特色的创新，包括复合式绩效管理、矩阵式激励、鸭蹼式学习、成长导师和成长环境生态。

这三部分看似独立，在传统组织中好像需要三个部门来各管一块，但实际上这三部分的主要职责都在人力资源部门，这时的人力资源部门已经升级为战略规划、人才发展和组织规划的设计者和实践者，人力资源部门职责的改变起到了超乎原有职能的作用。由于它的中心是职能工作的项目化，因此需要项目管理办公室与人力资源部门配合，但即便如此，鸭蹼人才培养模式的实施也不仅仅是由人力资源和项目化办公室来承担，它的责任在整个公司的管理层，尤其是公司高管层。

在鸭蹼模式的人才培养框架中，从纵向看，由高管层负责整个公司的人才培养规划，管理层按照分工负责自己部门的人才培养计划；从横向看，具体承担起人才培养职责的，一是人力资源部，二是项目化办公室，简称项

目办。项目办是由公司设立用于推动公司向项目化转型的虚拟的职能机构，可以根据企业自身的情况，将项目办设置在战略规划部门、总裁行政部门，也可以设置在人力资源部门。其中人力资源部门扮演了决定性的角色，他们不再是传统的园丁，而是花园的设计者;他们不仅管理花园内部，还要观测花园周边的环境、空气质量以及气候的变化，他们还负责随时观测花园各种品种的生长情况，对一些出现问题的花草提供具体的解决方案。这决定了他们不再只是一个职能部门，而是全面的人才培养的战略部队，它的核心作用是把合适的人放在合适的岗位上。主要是由公司人力资源部与公司管理层共同完成对企业内的有潜质的人才培养任务。它是项目化人才培养的具体流程和工具方法。

这三部分各自成系统，但又互相有机联动。这种人才培养模式适合于不同发展阶段的企业，越早进行项目化管理，实现鸭蹼模式的落地，越有利于企业在发展中快速地培养复合型人才，让大批能够在企业中解决问题的人脱颖而出。

第二章
触变：点燃创造力的秘密

通过大量实践，我们研究并总结出员工在企业内通过小团队的方式做项目可以得到快速成长的原因，我们认为发挥作用的主要机制有：触变、反向势能和胜任力螺旋。

触变就是通过项目的压力和挑战激发员工的潜力，触发工作态度的改变，从而将“要我做”变成“我想做”，产生对工作的责任感和内在驱动力。反向势能是指员工在实现挑战性目标的过程中，由反脆弱性所激发的向上的额外的创造力和驱动力，由于竭尽全力要实现项目目标所要求的进度期限、预算约束和成果交付，而把这种向下的巨大负荷转化为向上的推动力量，借助这种力量，员工超越了自己且获得成功，并由此获得自信。胜任力螺旋就是沿着反向势能的轨道从管理简单项目到领导复杂项目，从不胜任到胜任，再从低端的胜任到高端的不胜任，再从高端的不胜任到胜任的螺旋式向上发展。在这个螺旋向上的发展通道中，员工不断积累经验，不断驾驭更难更大的项目，领导更复杂的项目团队，以培养和训练他们获得更高级的能力，胜任更复杂的工作，这就是通过项目培养人才的秘密。

在《参与孩子的成长》注一书中，作者同时也是父亲的薛涌结合中美教育的不同得出了一个结论：美国的孩子大多是通过做项目长大的，而中国的孩子基本是在课堂教学中长大的。这种归纳当然过于简单。美国的孩子一直也有课程教育和课程要求，中国的孩子也并非不做项目，不过双方在这方面的对比还是非常明显的。美国的孩子从幼儿园起就一个项目一个项目地做，比如用积木搭个建筑，手绘一本带有叙事情节的图画书，上小学后就有各种调查研究。到了大学阶段，一些精英的小型文理学院夸口：我们虽然没有常春藤那么多研究设备和明星教授，但因为规模小，学生可以有两三年的时间参加教授的研究团队，一起做项目，进而可以和常春藤盟校竞争。这说明美国人在教育上的“价值观念”：亲身做项目、从实干中去学习，是最好的教育方法。

在美国博士课程资格考试中，一些教授喜欢对学生说：我们关心的是你知道什么，而不是你不知道什么。博士课程当然不是早教，不过这也大体说出了以做项目为核心的教育理念。人对世界的贡献，其实就在于自己最终完成了什么“项目”：是写了本书，发明了一个游戏，创建了一个公司，还是设计了一栋建筑……教育的使命也就是从小教你怎么做项目。在做项目的过程中，如果你感到必须要学某种知识，就会更有动力和兴趣。另外，只有把学到的东西真正运用于各种项目中，才能证明自己真的学会了。由

此可见，项目对一个人的成长与成才有多么大的影响和重要意义。同样，在企业中，项目化管理也可以使人才快速成才。企业文化不是企业单方面的事，是企业与员工互动的结果。员工在企业中争取自己的成长权，通过项目主动把握自己的成长机会。

生命成长的本质就是变化，就是克服阻力。固化、静止、安稳、没有变化，就意味着生长的停止和生命的衰老。对员工的成长来说也是一样，没有变化就没有成长。很多时候员工潜能与其实际表现之间有巨大鸿沟，如何才能激发他们追求自己的梦想？怎样将混日子的、不在状态的员工转变为敬业、有追求的员工？

在大量的企业实践中我们发现，在组织中发起设立项目，组成团队，让员工有机会参与和承担各种项目任务，能使员工迅速成长。项目提供了一种工作模式的根本变化，员工将不再是固定结构中的角色，而会独立领导一个团队，同时接受两个上级的领导，工作方式也由原来的直线式命令变成横向式分享，这种变化对员工来说是一种机会和自由，它带来了成长的机遇，也带来了压力和挑战。这种新的工作方式对不同的员工来说将会带来不同的结果，对于积极主动的员工来说，这种改变将给他们提供一个展示自己才华的机会;对于不在状态的员工来说，这一变化可以激发他们的潜在能力;而对于许多消极被动的员工来说，这种变化有可能直接关系到他们自身的利益，从而不得不改变他们原来的工作态度和工作方式。组织可以通过这种方式来评估和挑选有潜质的复合型人才。

没有项目化的组织怎么做项目？需要员工在组织中自己去创造项目。自己带着项目经理的思维去开展工作，去组织、协调、借用资源。如果做成项目计划书，并且把它变成了现实，我们相信无论在什么企业，领导都会对这个员工刮目相看。

每个人都是天生的项目经理，心中都有一些愿望要实现，或者对现实中的一些问题和弊端都有立即上前解决的冲动，组一拨人，借些资源，同心协力做出结果，这样，用结果给组织一个交代，用过程训练了自己，就把培养自己的责任担了起来。员工应该明白，培养人才不仅是企业的事，更应该是自己的事，企业培养是阶段性的、临时性的，只有自己的成长是永久性的。

其实员工平时已经在做“项目”。在企业中有大量的一次性工作在原有的职能式组织模式下，已被职能经理安排用一种临时的方式在管理和实施。但是这些都是不规范和不系统的，也达不到培养人才的目的。由于缺乏计划、授权和预算的支持，这些“项目”涉及的工作往往被员工当成额外的负担，起不到激发员工活力的作用，也没有多少成就感，现实中的效果大多并不好。因此，对于迫切需要快速培养人才的企业来说，引进规范的项目

化管理机制和平台就是一个非常好的决策。

鸭蹼模式突破性培养人才主要的内部机理是触变机制、反向势能和胜任力螺旋。通过组织结构的扁平化和工作方式团队化，把员工从原来的固定职位上解放出来，变成组织中自由的、可重新组合的重要资源，以项目为载体，以小团队的工作方式，穿透纵向层级天花板的压制，推倒横向部门围墙的束缚，让才华得以显现，让能力得以施展，以此激发、触动员工主动改变态度，从内心产生强大的成长、成功的驱动力。通过承担项目任务克服压力和挑战，让反向势能激发自己的潜在能力，做成一个项目就收获一个高度的胜任力，通过反复的持续增加难度的项目挑战，挖掘出自己最大的潜质。这个过程中通过组织系统的激励机制，在容忍失败、鼓励创新的文化氛围中，借助超级HR提供的功能服务包的支持和帮助，反复行动，总结反思，学习成长，将原来单一的技能和知识结构改变为多技能和复合型的知识结构，从过去被动的、保守的和消极的，甚至是悲观的价值观，转变为主动的、乐观的、进取的工作理念，最终让普通的员工修炼为具备高情商的管理人才，成为企业需要的高层次的复合型人才。在这种模式下，人才高速成长，最关键也是首要的任务是改变员工的态度。通过触变机制改变员工态度，是最根本的成长催化因子。

触变机制

要真正做到企业内部的创业创新，该如何激活员工，这就涉及解放人、释放人的问题。先问问大家，中国当前最大的闲置资产是什么？工厂？设备？汽车？都不是，眼下最大的闲置资产是——人才！为什么这么说呢？因为有大量优秀的人才正经受着被体制所束缚、被中心化独裁式的层级管理所压制、有创造力却无处发挥的痛苦，这比停工停产的机器设备更让人心痛！所以要通过项目化管理的内部变革，让这些闲置的人才获得做项目的自由，为他们配置资源并赋予权力，这就是一次最大的资源开发和能量聚变，不仅会改变企业的命运，更能改变中国千万创新创业者的窘境。这在当前倡导“大众创业、万众创新”的社会背景下显得尤为重要！

2000～2012年，在笔者担任天士力制药集团总经理的12年间，共设计、指导、管理完成了1 500多个项目，涉及的项目经理有800多名，他们中大多是普通的管理专业人员和技术研发人员，这些项目的运行改变了他们的命运，给他们带来了巨大的变化。根据800多名项目经理的经历，笔者将他们的工作态度和行为分为三种类型：积极主动型、不在状态型、消极被动型。通过让他们管理项目、改变相应的考核制度、下放权力以及改变团队的工作方式，让他们的态度和行为有了不同程度的改变，而这些改变直接导致了他们后来的快速成长，出现了大批20多岁的管理骨干和技术骨干，30多岁的技术专家、副总经理、总经理和集团总裁。2006年，南开

大学社会学系对天士力采用“项目化管理”把项目作为一种强刺激因素后的员工态度和行为的改变进行了调查研究。该调查研究对243位基层管理者以上员工进行了问卷调查和访谈，严格地采用社会学调查研究方法，利用一套信效度较高的测量工具和成熟的量表，以量化的方式进行了实证研究并得出报告。调研报告共考察了8个维度：敬业度、责任感、归属感、创新意识、上下级关系、满意度、团队意识、受关注度，得出的结论是项目化的管理方式能够显著提升员工的敬业度、归属感、责任感和对企业的满意度，能够改善上下级关系，激发创新意识，改善同事之间的合作关系。从2010年开始，我们在这个研究的基础上，又对800多个项目经理成长的案例和数据进行了系统的分析和提炼，总结出了他们的内在行为改变的规律，发现了让年轻员工快速成长的秘密机制，我们把这种触动员工面对刺激因素所采取的不同行为和态度改变的秘密机制称为触变机制。

触变机制主要由触变因子和触变强度两个维度构成。触变因子是指给员工行为带来改变的各种因素。“触”就是让员工接触到新的工作、新的技能、新的团队、新的考核制度、新的做事方法和工具，“变”就是触变因子在不同程度上从正向和反向对员工产生不同的影响，促使他们改变。触变强度是指这些因子给员工带来的改变的程度。改变的程度越大，员工的能力提升越快，成长的质量越高，未来成为企业需要的能解决问题的复合型人才的可能性就越大。

触变机制产生于项目化的管理方式，在传统的流程型企业中引入项目，让员工在干好本职工作的同时还要干项目，将原有的固定的职能式工作转变为“职能＋项目”双重复合式工作，就成为最大的触变因子。将这种新的工作方式导入到组织中，让年轻人勇于承担项目责任，领导团队达成任务目标。在这个过程中，他们将遇到各种各样的挑战与困难，做出各种各样的反应，通过不断克服困难纠正偏差，最后完成任务，从而获得领导力、执行力、协调力、计划能力等全面锻炼，然后通过反思与总结，形成学习成长的闭环，为迎接下一个项目做好准备。

美国哲学家亨利·戴维·索罗曾经说过：“最令人鼓舞的事实莫过于人类确实能主动努力以提升生命价值，人与动物最大的区别是具备自我意识，这种意识能帮助人在自己和他人的经验中吸取教训，在刺激与回应之间进行自由选择，以利于培养和改善自身的习性，获得自身境遇的改变。”

只要拥有积极主动的心态，不管在何种环境和组织中，都能获得事业的成功，成为行业的佼佼者。积极主动不仅指形式上的态度，还意味着员工要对自己的工作和人生负责。积极主动是有责任感的表现，但是积极主动容易受到外部条件的制约，这时就容易产生消极被动。积极主动和消极被动对于员工的人生确实有天壤之别的影响，面对同样一件事，消极被动的员工会说“我已经无能为力了”，而积极主动的员工会说“试试看有没有别的可

能”。

弗里德里克·赫兹伯格对员工的工作态度和员工的满意度做过很多研究，并提出了双因素理论。他主张工作满意和工作不满意是分开存在的独立实体，各自具有特征，由不同的刺激因素产生，其中，保健类因素引起员工不愉快，而激励因素才是员工实现满意的途径。麦格雷戈在1960年提出了X理论和Y理论，他把传统的对员工的约束和强制的理念称为X理论，把诱惑、激励员工的管理理念称为Y理念。触变机制就是在以上两位大师的理论的基础上，通过12年的上千人的实践、反复验证而发展来的，是双因素理论和XY理论的创新和发展。它回答了刺激因素的分类以及刺激的强度，还回答了刺激后员工产生变化的不同性质，首次提出了员工在刺激后出现的触变、激变和应变的三种类型的变化模型。触变机制是鸭蹼人才培养模式最核心的原理。如果能够善于利用触变因子的刺激让员工积极主动起来，那么假以时日，员工的自由范围就会越来越宽，信心就会越来越强，未来的成就就会越来越大;反之，就会越来越小，直到只能被动生存，或按照父母、同事、社会的意志生活。

触变机制产生作用促使员工发生改变，通常分为三种类型：触变、激变、应变。面对变化，员工主动改变，触动内心，属于30%范畴的触变类型，在理念价值观层面进行改造后发生深刻改变，这是根本性的改变，员工会持续且长期地主动工作。当员工意识到能力的增加比短期的薪酬更重要时，工作本身就是最大的激励，这时员工就会更加敬业，更有责任心，更愿意主动付出。不在状态类型的员工的工作表现经常是一半主动一半被动，有好处就积极一些，没有好处就混日子，他们需要由各种激励措施来驱动，才能够比较投入地工作，这属于50%范围的激变类型，员工在短期内会主动工作，如果激励减弱或取消，员工的行为便会回归原来的状态。而一旦激励过度，员工就会形成路径依赖，有些员工甚至会逐渐把激励当作工作的前提，从而失去真正做好工作的持久动力。余下的20%完全消极被动的员工面对变化时则是机械式反应，属于应变类型，触变因子只能影响到他们表面的活动，这种变化带有很强的被动性和无奈性，而且常伴有较强的内心抵触，不能产生工作的主动性和积极性。这些员工中只有少部分能够在一个相当长的时间里通过反思和对比产生突变，成为非常敬业和认真的类型。图2-1为触变机制原理。

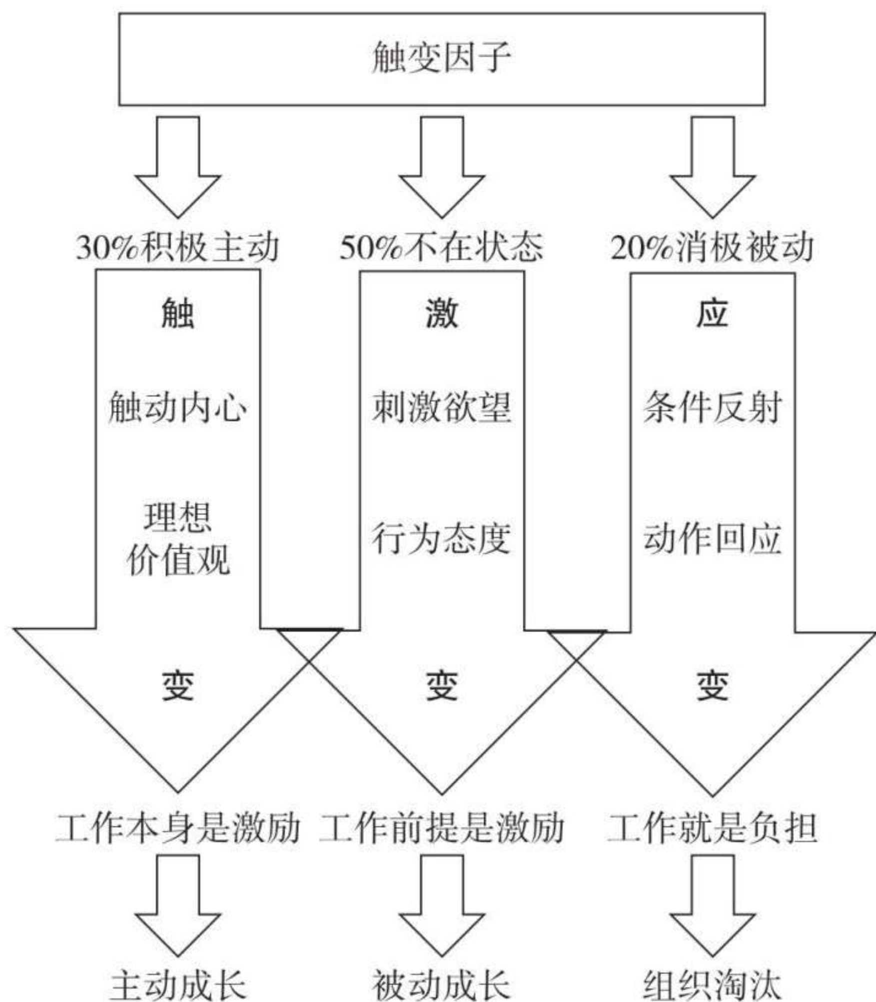


图2-1 触变机制原理

我们根据多年的工作经验，参考相关的案例和统计资料，将触变机制及其强度进行了分类和分级，如表2-1所示，强度最高是五级，属于强制级;最低是一级，属于环境改变带来的变化。触变的三个层次是由内到外，由表及里，由浅到深，由标到本。

表2-1 触变强度和触变因子

触变强度	触变路径	触变因子
一级	工作方式	IT、网络、环境变化、工具
二级	工作关系	汇报关系、领导关系、团队关系
三级	工作内容	幅度、强度、专业化
四级	工作激励	培训、轮岗、晋升、降职、荣誉
五级	工作制度	规章、条理、规定、流程

小李、小王与小周(之一)

2008年，小李、小王与小周完成硕士学业，通过LM集团严格的笔试加面试，最终获得了来LM集团工作的机会。根据集团的岗位需求，结合各自的专业与发展意愿，三人进入了集团的研发中心。

LM集团是国内知名的电子信息集团，业务涉及显示器、手机、打印机、传真机、半导体以及软件等多个领域，集团设研发中心，下属30多家子公司。近年来集团发展迅速，业绩表现优异，但市场竞争激烈，技术更新之快，令人应接不暇。在此背景下，LM集团的研发中心在集团发展过程中扮演着重要角色。

在研发中心，项目工作与职能工作的占比分别是80%和20%。既有研发中心根据集团发展战略而确定的自上而下的项目，也鼓励员工通过工作中的创新、改善等设立项目，提高研发工作的质量与效率。为此，研发中心于2009年在集团内率先提出项目化管理，建立项目战略委员会，将每个通过立项的项目整体赋值，再按照项目里程碑评价测算奖金。同时，对于员工的绩效实施复合式绩效考核，将项目绩效纳入员工年度绩效考核，与薪酬、奖金、晋升和表彰直接相关。

小李是一个积极主动、成就导向的人，面对这种情形，他既紧张又兴奋，紧张的是担心自己不能做好职能工作与项目工作的协调共进，兴奋的是自己赶上了变革时代，有竞争，敢挑战，就能证明自己。小李一方面通过不断地夯实并更新自己的知识结构，做好知识的储备与升级；另一方面积极地参与项目，积累经验，提升实战能力，展现出了极强的进取精神与适应能力。

小王比较憨厚保守，不喜欢冒险，他认为踏踏实实地钻研自己的技术，干好本职工作就行了，何况项目有风险，能否成功还不好说，因此他选择了偶尔参与一两个项目，对项目经理交代的工作虽然很认真地完成，但是没有太多的主动性。

小周在研发中心的技术能力是有口皆碑的，对此他也很自信，他认为做研发工作，技术最重要，而管理并不那么重要，因此对项目化管理不以为然，认为干项目就要去与很多人打交道，还要沟通协调，既浪费时间，又给自己增加了无谓的工作量，在权衡利弊后，他消极地应付项目工作，能躲就躲，能不参加就不参加。他一直希望做有技术含量但不承担管理责任的工作，因此他向部门经理提出只做产品工程师，不参与任何项目。

2009～2011年，小李的绩效考核结果都是A，2010年参与了3个项目，2011年参与了4个项目并成为其中两个项目的项目经理，并且都按照项目赋值得到了项目奖金，两年共计30万元。还获得“年度优秀项目经理奖”、“年度十佳项目”的荣誉，在集团年会上由董事长亲自颁发奖杯并合影，他的获奖事迹还被刊登在集团内刊上。2012年，小李担任了一个集团级新产品开发的项目经理，并得到2013年赴国外进修3个月的机会。在技术中心晋升为技术主管，成为公司重点培养的对象，前途看好。

小王工作兢兢业业，但只参与了3个项目，表现也是中规中矩，得到基本的5万元的项目奖金，绩效考核结果为B，成为公司优秀的研发技术工程师。

小周由于抵触项目化的工作，没有参与项目，所以没有项目绩效和项目奖金，绩效考核结果为C。小周感到在研发中心不能发挥自己的技术特长，看到与自己同时进公司的小李和小王所取得的成绩，心里多少有些不平衡，因此要求轮岗到下属子公司从事技术工作。

反向势能

很多创新来源于压力和挑战。对压力的过度反应释放的多余能量，成就了创新。这就是硅谷的创新哲学，也是谷歌创新的核心：把目标提高10倍，让看似不可能完成的任务和目标点燃创意精英们的创造力。而任何形式的安逸，舒服，却被视为通向堕落的道路。额外的压力和挑战，会产生额外的能力和力量，所以不要让自己太安逸了，舒适一阵子，痛苦一辈子。学会用冗余的时间做一些无关的事情，让你的时间有冗余，才有可能探索自由的东西，尝试新奇的东西。把自己搞得很满，很难焕发活力与创造力。人的反脆弱性，不仅能够抵御事务的冲击保持原状，有很强的复原力，而且还能够变得比原来更好。

以鸭蹼模式培养人才，最基本的是要触动和激发有潜质的员工，把他们转化为企业需要的人，他们在触变机制中属于触变类型和激变类型的员工，往往是在原有的金字塔组织中被埋没的一群人，也是在传统体制中得不到

及时关注与重用的一群人。他们通常有很多好的想法与创意，有很多愿意与他人分享的思想和经验;他们有强烈的创造性、学习欲望与成就欲望，但在传统体制中经常被视为另类的体制挑战者与“麻烦制造者”;他们的知识水平较高，易于恃才傲物，有一定的影响力，在组织中的非正式场合扮演着“意见领袖”的角色，有很强的组织能力与领导力，在一般企业中对于这群人的管理是非常让人头疼的，但往往正是这群人最富有创新性与开拓精神。这是企业中很重要的人力资本与人才资源。

在过往的企业管理中缺乏好的机制和触变因子，不能将这些不在状态和消极被动的员工的优势发挥出来，也不能有效地提升他们的敬业度，让他们充满激情地投入工作，从而导致人力资源的巨大浪费。消极被动的员工中有能力的选择了跳槽，然而更糟糕的是消极被动的员工选择了留下来，产生的负能量与公司推动工作的力量相抵消，使得企业的效率低下，内部矛盾加大，导致经营管理失败。

项目引入企业后，对员工们原有的工作方式、工作关系以及评价标准和薪酬激励制度都带来了巨大的冲击，他们中有许多人勇于面对变化，非常愿意用团队项目方式来工作，通过担任项目经理来承担责任，达成目标，以获得较高的成就感；同时，他们也愿意把自身的优势与创新性通过项目的方式得以完全发挥，尤其是如果赋予他们一些具有开拓性与创造性的项目，这类人才将为企业带来意想不到的突破性的业绩。这有些像弹簧的原理，给员工压担子，增加工作的难度和压力，这种挑战本身就是一种“反向势能”，压力越大，弹回的能量越高，员工的抗压能力就越强。员工获得的战胜困难的经历、识别和管理风险的经验，以及个人素质和观念的突破本身就是成长的重要营养。正如王石所说：“这个世界上有两种人，一种人是强者，一种人是弱者。强者给自己找不适，弱者给自己找舒适。想要变得更强，就必须学会强者的必备技能，那就是让不适变得舒适。”

在一个传统的金字塔形组织里引入项目化管理以后，项目本身就成为触动员工变化的最大因素。在项目的酝酿、论证、设立、启动、计划、执行、控制、评审、验收的全部过程中，都对传统组织中员工的能力有前所未有的冲击和挑战。这个过程能够唤醒员工潜在的各种素质和能力，能够触动员工比较保守和被动的工作心态，能够在不同阶段训练和体验他们在原来职能式的周而复始的工作中所没有经历的各种情景。因此，无论是他们的领导力、计划能力、组织能力，还是控制能力，都将获得全面的训练和提升。我们对多达1 000名以上的企业项目经理进行了追踪和统计，从他们的成长经历中提炼出项目化管理对他们工作能力的改变的相关数据，制作了项目对员工工作能力和工作态度影响的星点图（见表2-2）。总体来说，项目化管理能够提升员工的忠诚度、敬业度、归属感和成就感，并且能够提高员工的领导能力、计划能力、协调能力、控制能力和学习能力。

从事职能工作的员工，当他们成功完成工作时，领导会认为这是理所应当的，因此对他们也不会有更高的价值评价，而且职能工作的业绩往往体现在部门工作里，很难量化到个人，让员工很难获得客观评价和激励。从事项目工作的员工，当完成项目目标后，由于项目的任务清晰具体，责任分配到位，业绩能量化到人，很容易被领导发现和识别，通过客观的项目评价指标，来避免激励错位、人才错位的问题。

在职能工作中，即使员工尽力把本职工作做到最好，创造的也只是基本价值。如果想得到更多的薪酬和发展机会，就要勇于突破自我，通过一级一级的进阶式能力晋升来发展自己（见图2-2），通过项目发现管理过程中的问题，并提出解决方案，再把解决方案转化为另一个项目来实施，这样，项目就成为训练自己的工具，不断地循环，创造了自身的突破价值，使自己获得成长（见图2-3）。

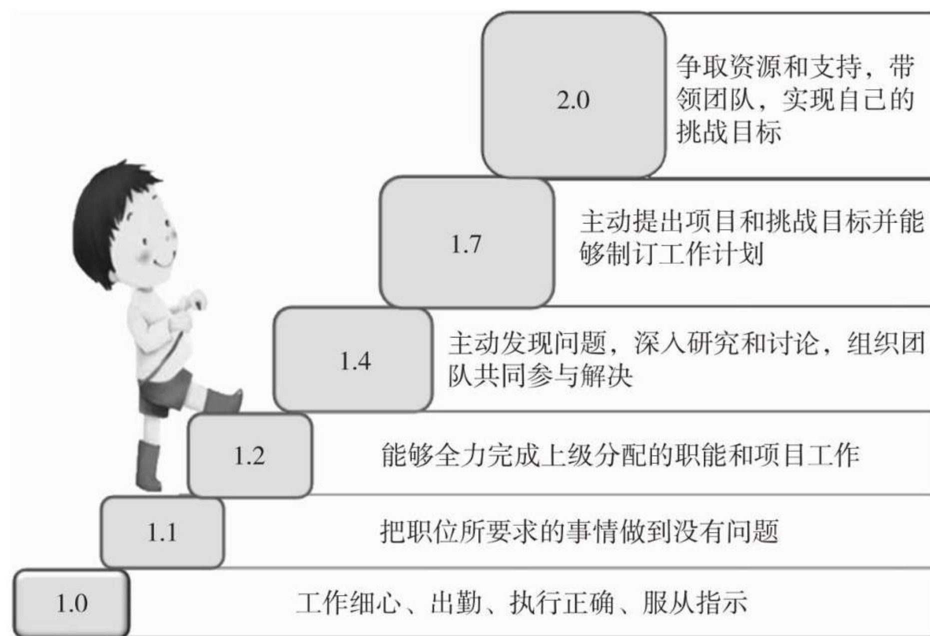


图2-2 项目让员工突破进阶

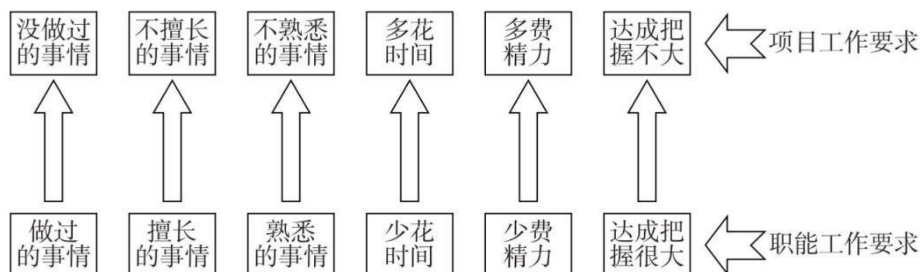


图2-3 改变来自项目挑战

可以说，人才的高薪和高职位取决于主动找项目做的境界，初级层面是基于本职岗位的创新和实践;中级层面是思维和行动跳出本职岗位的圈子，不再顾虑工作是否跨界，着眼于改进那些制约本职岗位发展的周围其他岗位工作，到这一层离晋级就不远了;高级层面是对公司整体经营和管理各环节的观察、思考与建议，并能找到解决方案，这样的员工离成为高管或老板不远了。

表**2-2** 项目化管理对员工工作能力改变的星点图

项目过程		能力指标																				
		领导能力	计划能力	组织能力	协调能力	控制能力	学习能力	政治能力	沟通能力	创造能力	决策能力	授权能力	获取授权能力	团队激励能力	目标设定能力	绩效反馈能力	谈判能力	辅导教练能力	建立信任能力	应变能力	宽容多样性能力	人际交往能力	环境适应能力
启动过程	论证立项会议	☆		☆			☆	●	●						●		●			●	●	●	●
	提交立项申请		☆		☆		☆		●	●	●		●		●		●		●	●			
	项目经理任命	☆						●				●	●		●				●				
	签订项目合同		☆		☆				●		●				●				●				

项目过程		能力指标																					
		领导能力	计划能力	组织能力	协调能力	控制能力	学习能力	政治能力	沟通能力	创造能力	决策能力	授权能力	获取授权能力	团队激励能力	目标设定能力	绩效反馈能力	谈判能力	辅导教练能力	建立信任能力	应变能力	宽容多样性能力	人际交往能力	环境适应能力
启动过程	制定项目章程	☆		☆		☆	☆	●			●	●	●	●		●	●		●				●
	组建项目团队	☆		☆	☆			●	●		●	●	●	●			●	●	●		●	●	
规划过程	工作任务分解		☆			☆	☆		●	●	●	●			●	●		●				●	
	项目责任分解	☆	☆	☆	☆	☆			●				●	●		●	●	●			●	●	
	项目三层计划		☆				☆				●										●		
	项目进度计划	☆	☆		☆				●					●							●		
	资源成本计划		☆		☆		☆				●			●	●	●	●						
	项目质量计划		☆			☆									●			●					
	项目风险计划		☆				☆			●					●				●				

项目过程		能力指标																					
		领导能力	计划能力	组织能力	协调能力	控制能力	学习能力	政治能力	沟通能力	创造能力	决策能力	授权能力	获取授权能力	团队激励能力	目标设定能力	绩效反馈能力	谈判能力	辅导教练能力	建立信任能力	应变能力	宽容多样性能力	人际交往能力	环境适应能力
规划过程	项目沟通计划		☆		☆			●	●				●	●		●		●			●	●	●
	干系人管理计划	☆	☆		☆	☆		●	●				●			●		●				●	
执行过程	团队成员激励	☆		☆	☆	☆		●	●		●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	
	项目范围变更						☆		●	●	●	●			●		●		●	●			●
	项目信息记录					☆									●					●			
	项目信息沟通	☆		☆	☆	☆		●	●			●		●		●	●	●	●			●	
	里程碑评审		☆	☆	☆	☆	☆	●	●	●	●		●	●		●	●		●		●	●	●

项目过程		能力指标																					
		领导能力	计划能力	组织能力	协调能力	控制能力	学习能力	政治能力	沟通能力	创造能力	决策能力	授权能力	获取授权能力	团队激励能力	目标设定能力	绩效反馈能力	谈判能力	辅导教练能力	建立信任能力	应变能力	宽容多样性能力	人际交往能力	环境适应能力
控制过程	项目进展报告		☆		☆	☆	☆		●	●	●		●		●	●				●		●	
	项目变更管理	☆		☆	☆	☆		●	●	●	●	●	●		●		●	●	●	●	●	●	●
	项目风险管理			☆	☆	☆			●	●		●	●		●		●			●			●
	项目质量管理			☆	☆	☆						●			●		●						
收尾过程	项目结果验收	☆		☆	☆	☆		●	●		●		●	●		●	●	●	●	●		●	
	项目总结报告		☆				☆		●		●				●	●	●				●		●
	项目成果表彰			☆			☆	●	●		●	●		●		●	●	●	●			●	
	项目成员奖励	☆			☆			●	●		●		●	●		●	●	●	●			●	

如果你一直做做过的事情，做自己擅长的工作，经常与熟悉的人打交道，

只在固定的时间、做一些规定动作，做一些无风险的事情，虽然你感觉这样很舒服，但是你不会成长，成才。要想使自己变成人才，就要通过做项目来做一些自己没有做过的事情、自己不擅长的工作，要善于与陌生人打交道，在工作上要花大量的时间，做自选动作，勇于创新，做一些有挑战性、有风险的工作。

对员工来说，机会比加薪更重要，未来比现在更重要，让自己值钱比挣钱更重要。年轻人最重要的资本不是经历和青春，而是犯错误的机会。一个好的领导只能让极少数幸运儿获得指导，而鸭蹼模式提供的是整个机制和模式，让所有的年轻人都有机会成为幸运儿。鸭蹼模式并不是改变人性，而是在尊重人性的基础上，运用机制和方法创造出一个包容创新、鼓励冒险的环境。

给员工提供机会，让员工成为敢于冒险的人；给员工设定目标，让员工成为有目标的人；赋予员工责任，让员工成为有担当的人；给员工设立承诺，让员工成为有信用的人。

企业每年运行上百个项目，不仅给企业带来了巨大的项目收益和重大的项目成果，支撑了企业的发展战略，完成了企业的重大任务，降低了企业的经营管理成本，而且对参与项目的员工来说，也是他们职业生涯中最重大的机遇和成长的最佳载体。

在项目启动过程中，员工要通过大量的横向沟通和认真钻研，才能够提交比较完善的项目申请。通过任命项目经理，签订项目合同，使得员工勇于担当并提升了诚信责任意识。通过组建项目团队，改变了员工原来在职能部门中的封闭的信息孤岛和互相推诿的习惯思维，促进了员工换位思考和乐观包容的全局意识。在项目的规划阶段，通过项目任务分解，让员工了解工作内容，提高他们的工作敬业度;通过制订项目计划，让他们具备效率意识和全局意识，并在此过程中培养公正、准确、周密思考、适当妥协的工作态度;在项目的执行和控制过程中，项目经理需要激励项目成员，随时控制和管理项目进展，随时报告和沟通项目信息，从而提升了员工的结果导向、主动沟通，以及坚持原则、自我驱动的意识。

项目变化带来的风险，培养了员工的应变能力和面对变化的积极心态，从而能够逐步培养他们创造性地解决问题的能力。在项目的最后，项目的验收、总结能让员工获得极大的成就感，通过项目的表彰和奖励，能够显著地提升员工的归属感和忠诚度，逐渐培养出员工责任意识、领导意识；同时，项目的成功还能极大地激励员工在第二年继续向更高阶梯和更高难度的项目挑战，形成良性的自我驱动、自我成就、自我实现的人才成长循环。成功的项目所带来的示范效应，让更多的员工加入进来，带动他们工作态度和工作行为的转变，最后形成组织能力的巨大提升，组织士气的巨

大改善，企业文化的创新突破，员工在此过程中亦不断地成长、成熟，逐渐成为企业所需要的，具备领导力和高效执行力的，随时为企业解决问题的，比较全面的人才。

胜任力螺旋

员工的成长和能力的开发，是与他所从事的工作紧密相关的，如果每天的工作内容都一样，员工就不能从工作中学到新的知识和技能。通过项目可以弥补这个缺陷。项目的独特性就像人不可能两次踏进同一条河流，每次承担的任务不一样，从初级到高级，从简单到复杂，而且每个项目都是完全不同的，所要实现的目标、面对的挑战、承担的压力以及工作团队的伙伴都各不相同。突破性的开发人才就是让员工在完成项目的同时，激发潜能，开发自己的能力和智慧，从低阶的不胜任成长为高阶的胜任，工作本身成为员工自我发展和提升的重要手段。

在传统的组织中，工作是根据岗位所要求的胜任力标准找到合适的人，员工从事某项工作的前提是要具备这个岗位所要求的胜任力。而项目化的组织对员工的培养就是要让这些胜任力有差距的人去承担项目，在完成项目中的新产品开发、新技术开发和新流程开发的同时也开发自身的胜任力。当员工完成了初级项目，具备了初级项目胜任力的时候，就要给他中级的项目；当他具备中级项目胜任力的时候，就给他高级项目；当他出色地完成高级项目时，就让他负责复杂的项目集或项目群。也就是说，员工在完成初级到高级项目的过程中一直处在从不胜任到胜任，再从胜任到不胜任的上升通道中，表面上看好像回到了原点，但实际上他已经处在更高阶的位置上，这种低阶的胜任与高阶的不胜任之间的距离，我们称之为“胜任力差距”；这种持续地通过项目实战去填补能力差距的人才开发的方式，我们称之为“胜任力螺旋”，如图2-4所示。员工通过这种方式获得胜任力的快速提升称为“螺旋胜任”。

通过胜任力螺旋原理来开发人才，就要求企业创造条件，提供平台，把组织中的大量工作转化为项目，让员工不断地通过计划和实施项目，主动发现自己的胜任力差距，通过自我开发、达成目标来填补差距，然后再调高标准设立更复杂的项目，形成新的胜任力差距，再完成项目填补差距，不断地开发自己和提升能力。在这个过程中，通过触变机制影响员工的态度，让员工积极进取，自信热情，敢于冒险，保持强大的内在驱动力和组织在员工实施项目的不同阶段所给予的持续的助力，是保证员工通过胜任力螺旋实现突破性成长的关键。

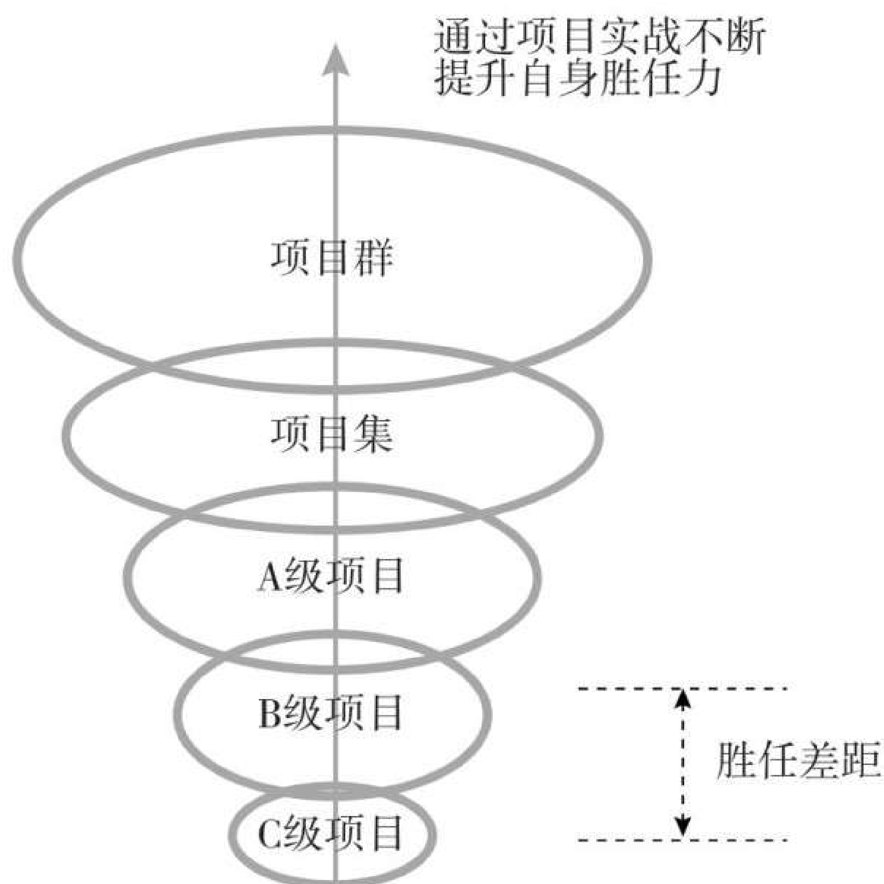


图2-4 胜任力螺旋

1. 薛涌.参与孩子的成长：一个中国爸爸在美国的亲子教养笔记［M］.杭州：浙江人民出版社，2013.

第三章
项目化：组织再造

通过一个完整的案例展现一个企业把一次性工作转变为项目并让员工在项目实战中成长的实践过程，用实证的方式和大量的数据，阐述混序理论如何帮助金字塔型组织转型和再造。经过重塑后的混序组织还在持续发挥着作用。本章所选用的真实素材，历经了10年时间，由本书的两位作者所领导的高管团队亲自策划、组织和实施。两位作者在离开这个企业后，创立了自己的咨询公司，将这种混序理论和转型的方法推广和运用到了30多家不同行业、不同规模的企业中，并结合不同企业的差异性有了更高提升，形成了目前较为成熟的理论体系和实践方法。

美国的IBM公司、通用电气公司(GE)、花旗银行等最佳实践证明，与自然成长、靠天吃饭式的人才成长模式相比，主动的、有系统的人才培养模式更有成效。在人才成长方面，这些企业都遵循了“70/20/10”的人才培养原则。IBM大中华区首席执行总裁钱大群在谈及人才培养的方法时说：“对于IBM的高阶主管，我们主要通过三个途径对其进行个性化培养：第一，课堂学习和培训，比重一般为10%；第二，向他人学习，比如导师制、见习制等方式，大约占20%；第三，也是最重要的方式，在工作任务中成长，占70%。”在工作任务中成长不是靠自然发生，而是依靠一套制度作为保障。

在更多的企业实践中，让员工在工作任务中成长并没有形成一套行之有效的方法。有些企业把任务理解为员工的本职工作，而不是系统地梳理和设立任务目标，建立团队，计划和实施。项目化管理很好地解决了这个问题，把企业的战略任务、经营目标和重大创新都转化为项目，这些项目就成了员工的工作任务。以天士力制药集团为例，该集团根据自身的发展阶段、战略目标以及要解决的重大问题，在内部设立各类项目，可以根据项目大小分为ABC三级，也可以根据公司规模，将这些项目分为公司级、部门级、小组级，根据公司要培养的候选人才的能力大小，给他们匹配相应的项目，让年轻干部从最小和最简单的C级项目做起，经过若干个小项目的锻炼（一般1～2年）以后，再给他们安排比较复杂的B级项目，再经过1～2年，这些年轻的骨干基本能胜任A级项目的工作。A级项目往往就是公司级或集团级的、战略层面的重大任务，它具有相当大的复杂性和管理难度，往往需协调几个到十几个相关部门和分公司，甚至包括外部相关公司和跨国机构。经过若干个A级项目的锤炼，他们基本上可以成为公司未来新兴事业的领军人才。由于他们在不同项目之间积累了不同的专业知识，完成了领导力和协调力的训练和磨砺，所以他们完全具备了领导一个中型

公司和大型战略项目的素质和能力。这样，一般通过5年时间，以及10～30个项目的反复锤炼，就完成了一个普通专业人员或管理人员到领导人才和未来核心人才的塑造。

为了共同的目标，将不同专业、不同部门、不同层次的员工组织起来，能够增强知识互补，促进相互交流学习，逐步形成跨专业、跨职能的复合型知识技能。通过从简单项目到大型项目，再到复杂项目的逐级成长，员工的管理能力得到了提升，这个过程使员工增强了执行力，能够处理各种不确定问题，同时学会了风险管理，树立了成本意识。经过多样化、不同复杂程度的项目的锻炼，员工能够不断激发自身潜能，探索新的领域，在实战环境中，逐渐培养出创新能力，并且能够根据公司的战略发展，迅速组织形成一支新技术、新方法、新流程和新工艺快速研发和产业化的创业团队。

一方面，在项目执行中，员工培养了较高的职业素养、积极的工作态度和认真的工作品质，学会了合作与领导，开发了创造的潜能，培养了全面思维和全局观，这些都是传统职能式组织人才培养在短时间内所不能达到的。另一方面，在跨部门的团队中，通过授权让员工获得一部分工作的自主权，项目经理培养了责任感和风险意识，完成了领导力的培养；通过项目的全过程管理，习得了激励和组织、协调和决策、分享和妥协的能力，并且在实践过程中，领悟领导力的艺术和魅力；通过项目的阶段性评估，持续改善了员工的工作能力和工作方法，培养了员工通过思考不断胜任更复杂、更全面工作的能力。

员工通过公司提供的大大小小、每年上百个项目平台为公司创造价值(降低成本、提高效率、创新工艺、缩短时间、研发产品、流程再造、管理创新)的同时，也获得了在学习型、创造型的文化环境中实战锻炼的机会，使自己在这个过程中，抓住机遇，取得成功。

在项目化组织中，职场新人将在不同阶段承担不同等级的项目，在这种授权加实战的培养模式下，他们最终会成长为三种类型的人才：领导型人才——公司高管；创新型人才——高级项目经理；专家技术型人才。组织中员工成长的通道已经被有效地构建起来，通过从小到大、从少到多、从简单到复杂的项目实战带领员工在这个通道上快速成才。

在完成项目任务的过程中，员工会体验到责任，学会领导、统筹、信任、沟通、决策、承诺、分享和独立思考，全面弥补和发展传统职能组织所缺乏的人际情商、关键能力、人格塑造，从而成为现代组织所稀缺的复合型人才，成为满足组织战略需要和企业快速发展的合格人才。

面对市场的快速变化和企业管理复杂性的增加，企业原有的固定结构已经

开始阻碍其发展，企业迫切需要将公司的科层制结构转变为更灵活、更能激发员工创造性、更能凝聚核心人才的扁平化结构。于是，专门从事这种一次性、创新性活动的项目化管理也就逐渐发展起来。

项目化管理是属于以团队为核心的组织模式，即将传统层级中部门的界限打破，以企业的一次性任务目标为核心，组织不同部门、不同专业、不同公司的员工组成团队，并配置独立的资源，由团队成员来承担相应的工作。大量的证据表明，以团队方式工作的组织在激发员工的积极性方面有突出的优势。

组织柔性化变革是当今企业为应对环境变化及管理复杂性增加所采取的适应性战略。它通过扁平化的组织结构，减少执行层级，采用团队的方式完成临时性任务。项目化管理符合目前这种潮流，将企业内的一次性任务转化为项目，以达到组织对外快速反应、对内整合、优化配置资源的战略目标。项目化管理的组织兼具项目型组织和职能型组织的优点，通过这种有效的方式，企业向员工授权，树立有激情和活力的目标，为员工创建和谐公平的工作环境，激励他们追求理想，成就自己。项目化管理正在成为一种可持续的培养复合型人才的有效模式。

在实战中，创造性地提出“项目化”管理，通过打造矩阵型“项目化”组织，很好地给出了答案。在这个过程中，公司完成了四大里程碑的使命：一是一次性工作转化为项目；二是组织变革和HR的转型升级；三是项目改变了员工的工作态度；四是项目使得员工突破性成长。

一次性工作转化为项目

传统的金字塔形组织结构在应对多变的外部环境时，出现了命令链长、创新能力下降、员工合作意识低、部门间互相推诿责任的现象，使企业不能对市场需求及时做出反应。而产品单一、新药上市慢、研发周期长、公司产业链协调成本高、管理和协调工作效率低下、对市场需求反应迟缓等制约了企业的高速发展，公司迫切需要将组织结构和管理模式转变为能够更灵活、更能激发创造性、更具有弹性的处理一次性活动的组织结构。因此，天士力从2000年开始探索，先是在小范围内进行实验，2002年由董事长支持和授权，总经理具体领导和组织，全面推动“项目化管理”，期望通过项目化管理加快药品从研发到大批量生产的速度，快速增加新产品上市的数量，提高市场反应效率，加速技术工艺的革新，提升产品质量，降低成本，完成生产制造平台的自动化和信息化升级，释放员工的积极性，激发人才的创造性，提升员工的满意度和敬业度。

当时公司决定推行全面项目化管理的背景与现在许多企业面临的处境是一样的，是快速成长公司发展的迫切需求。快速变化的市场需要企业具有足

够的创新能力和快速应对外界的反应能力，如何快速、高质量地满足客户个性化的需求，是管理层急需考虑和解决的问题。企业的高速发展、厂房扩建、生产能力扩大、新产品上市，使得出现了很多不能归属任何一个职能部门的创新性工作，如何寻求一种好的管理方法来处理类似问题也是管理层急需考虑和解决的事情。

由创业发展起来的企业历史会使企业形成一种具有高度执行力而创新意识不足的文化，而企业的高速发展使员工队伍迅速扩大，新员工与原有体制下的企业文化的冲突日益显现，如何打破科层制结构的僵化仍然是高管层面临的急需解决的问题。虽然天士力的管理团队成员大部分具有其他企业工作背景，但在天士力缺乏工作历史和人脉，短时间内无法形成工作的权威，采用职能方式调动资源比较困难，因此，迫切需要一种新的工作模式，以充分调动公司的人员和资源，围绕目标完成任务。

对于一般企业来说，往往由于业务的快速发展而忽略了组织结构的调整以及内部管理制度流程和能力的提升，组织变大后，仍然采用小企业的组织结构，没有形成能够支撑战略发展和高效经营的组织资源保障。员工在原有组织结构和体制下重复工作，逐渐丧失对工作的激情和创新动力。由于不能获得较多的自我实现的机会，员工对公司的满意度和工作投入度不断下降。工作能力无法全面提升，成就感和对企业的忠诚度不高，使员工积极寻求能够参与企业管理、自我实现的途径。项目化管理是吸引和留住人才，提高员工忠诚度的有效方式。

在当时的情况下，天士力制药集团进行了大胆的组织创新，由总经理全面负责本项目的计划、组织、领导和控制，中高层经理担任项目成员，并明确目标：在2002年1月～2007年12月的6年时间里，通过在组织内推动项目化管理，在原有的流程化组织内建立一种新的、与之完全融合的项目驱动型组织系统，实现高效运营，降低运营成本，创造经济价值，提高员工的积极性，激发员工的创造性，增强员工的忠诚度和自我成就感。

当时，公司确立的指标是：项目运行的第一年，要有5个以上增加利润、降低成本、提高效率的项目，以后每年不少于50个；项目运行的第一年培养不少于5位员工，以后每年培养不少于10位员工成为项目管理专家并通过IPMP认证；项目运行的第一年可量化的利润贡献不低于200万元，以后每年可量化的利润贡献不低于1 000万元。

公司的项目化管理组织变革分三个阶段实施：

第一阶段是培育和发动期，主要任务是增强变革的紧迫感，确立愿景，培训、指导核心团队，创造典型成果，激发员工的参与热情。该阶段的时间跨度为2002年1月～2002年12月，这一阶段是项目化管理概念的形成阶

段，通过向董事会、股东、管理层、员工等利益相关方输送、传递企业推行项目化管理的原因，以及他们可以从中获得的收益，来获得所有利益相关方的认可。然后，在项目化管理获得充分认可的基础上，通过公司领导层的支持，选择一些重点工作作为项目化管理的试点，把这些工作列为项目，挑选合适人选担任项目经理，组建项目团队。最后，在公司领导层的支持下，通过项目的成功和高效示范，发挥榜样和标杆作用，鼓励员工积极参与项目，加强员工对项目化管理的认知，帮助员工看到问题，并在实践中不断总结、提炼、归纳最佳的工具和方法，为第二阶段的实施打下基础。

第二阶段的主要任务是巩固第一阶段的成果并使其制度化。在企业内设置项目管理委员会和项目化管理办公室，完成项目的立项评审、验收和过程管理。通过大量授权，让多达60%的各级管理人员、技术人员涉入项目管理，直接感受项目化管理的优势和好处，完成从“职能经理”到“职能兼项目经理”双重角色的转化。该阶段的时间跨度为2003年1月～2004年12月，这一阶段是项目化管理的标准化、制度化阶段，其主要目标是通过组织、制度、流程和信息系统的建设，实现对企业内项目的标准化管理及高效运营，提高员工的积极性，激发员工的创造性。通过建立健全企业项目化管理的流程及各种制度，开发项目化管理的培训和认证体系，开发项目化管理信息系统等手段，促进企业大量的一次性工作以项目的方式开展，并促使其目标更快、更好、更省地实现。这一阶段结束时，企业形成项目化管理运营的基本制度和基本模式。

第三阶段是持续改进项目化管理和建立系统化组织保障体系。公司把项目与薪酬、奖金、晋升和表彰直接相关联，形成矩阵式组织制度和团队文化的坚实基础。该阶段的时间跨度为2005年1月～2007年12月，这一阶段是项目化管理体系升级与自我完善的阶段，主要是通过推动实施项目化管理，实现组织变革，创建有特色的项目化管理模式，激发全员创新并不断自我完善。通过对项目化管理的效果进行评价、评估与调整完善，促进在原有的流程化组织中嵌入一种全新的、与原有组织完全融合的组织系统，使员工能够在项目中发挥主观能动性和创新能力，将组织中的人才活力释放出来。这一阶段结束时，企业形成项目化管理的制度体系以及学习型组织和共享文化。

小团队与大平台

从2008年开始，公司将项目化管理上升为组织变革和人力资源工作的转型升级，形成了组织中交叉平衡的扁平结构。这是组织管理模式的一种创新，将原来单一的职能工作岗位转化为职能—项目复合式岗位，把“人”这个企业中最重要的资源从原来固定的岗位中释放出来，去除了部门间

的“围墙”和层级间的“天花板”，形成公司内部自由的人力资源开放和人才流动的网络。把传统的人力资源部的职责提升和扩大，由原来的职能事务型部门，升级为公司战略和业务经营的伙伴。管理的范围从母公司到控股子公司，从相关板块到垂直产业链，从员工管理到组织战略，从原来的单一的人力资源管理转变为人力资源和组织资源的双重管理。由人力资源部门牵头率先进行人才培养的项目化管理，把传统的招聘、培训、薪酬晋升、绩效管理职能转化为人才的招募选拔项目、人才盘点和评价项目、人才的轮岗外派项目、人才的晋升和长期激励项目、组织结构和岗位优化项目、复合式绩效管理项目、二元导师制项目等。通过运行大量涉及组织创新和变革的项目，推广和固化新的制度流程，将传统的层级制组织改造为以项目小团队为中心、以职能部门为支持平台的混序的项目化组织。由人力资源为主的组织转型核心团队，主导组织转型在不同主体、不同层次上的感知、理解、认同、转型、固化5个关键过程，完成了整个组织的转型升级，如图3-1所示。

主体	层次	过程	方式
员工/经理	个体	感知	启发参与、设立项目、专业培训、学习成功项目经验
		理解	完成或参加项目管理的全过程，用团队方式工作思考和交流、学习优秀榜样
部门/团队	群体	认同	成功完成项目、获得良好效果，顺利实现项目目标，达成共同语言、一致行为、接受和固化做法
公司/事业部	组织	转型	由传统的职能式组织结构转变为项目型的组织结构，由原来的单一职能考核转变为职能+项目双重复合绩效考核
		固化	制定管理和流程文件、嵌入已有的组织流程中持续修改和完善，扩大应用范围，与组织原有制度融合

图3-1 项目化驱动组织转型的5个关键过程

把公司原有的层级结构改为职能＋项目的复合式结构，以项目团队为中心，将职能部门由原来的管控型转变为服务和支持性的平台，把原来的人力资源部门转型为人力资源项目团队和能力中心。项目负责人既是项目经理又是部门经理或部门员工，在领导项目时，对项目的结果负责，同时又对职能部门相应的业务负责。这种组织架构有效地利用了公司的资源，通过团队工作的方式减少了部门间工作的冲突，增加了横向沟通，降低了每个项目的执行成本，使部门经理或员工有机会通过领导和参与各种项目，获得更多领域的知识和技能，丰富多部门、多专业管理的经验和阅历，使

他们的个人价值得到提高，能够胜任未来的更高级别的职务，获得职业上的发展。

人力资源的项目团队在组织转型过程中以项目的方式进行一系列工作。首先，将项目绩效纳入员工绩效考核，形成复合式绩效考核体系，考核结果与薪酬、奖金、晋升和表彰直接相关。按照员工的级别与职务不同，设定其绩效考核中职能工作与项目工作的权重，如总监级别负责或参与项目的权重应该占其绩效考核权重的60%，部门经理级别负责或参与项目的权重应该占其绩效考核权重的50%，普通员工级别负责或参与项目的权重应该占其绩效考核权重的20%，等等。通过这样的方式，使公司内所有员工都愿意在保证其职能工作圆满完成的基础上，积极参与到项目任务中来，通过项目任务的实现开发并培养具有管理能力的复合型人才。

其次，通过开发管理、专业、技术三条线的员工发展职业生涯计划，为员工提供多元化的职业发展通道。开发领导力、创新力和专业技术能力的人才能力模型，建立复合型人才评价的标准和机制，开发并实施项目管理分级培训制度，为不同级别、不同需求的员工开发合适的培训课程。开发并实施内部项目经理资格认证制度，激励员工持续自我学习与完善。在人才盘点和人才评价中，把项目实施的成果作为重要的晋升依据，建立人才继任计划，为组织的发展提供人才保障。

接下来，实施导师制和项目顾问制度，为重大项目配备项目顾问或导师，并实行项目管理委员会评审制，确保项目的过程管理和成果交付符合利益相关者的要求，保证客户满意度。开发和实施项目薪酬指数和项目贡献指数，系统地体现项目工作结果在薪酬奖励和晋升中的价值。

支持项目办开发项目管理信息系统，经常收集项目成员的意见，并给予定期反馈；针对不同的项目、不同的项目经理，进行个性化的信息管理设计。建立员工提案制度，鼓励项目管理人员面向基层，关注一线，让员工对公司发展和管理改善建言献策。项目经理要对新员工转正、员工调薪或岗位变动进行评估，在员工制定职业发展规划或提出辞职时，项目经理必须与员工进行面谈，了解情况，听取意见。提倡团队工作模式，鼓励团队建设，让团队形成一致的任务目标和共享的价值观。

最后，培训项目经理，让他们在项目执行过程中通过潜移默化的表率行为，为团队成员起到榜样作用。通过行动式的学习与培训，使团队逐步学会项目过程管理的基本方法，例如，如何对目标进行设定和分解，如何创造一个和谐的工作氛围，如何面对压力解决冲突等。员工通过项目中的各种会议，有机会表达自己真实的看法和观点，这种让员工参与项目管理的方式本身就是一种非常好的激励方式。

通过可视化看板、系统公告、公司网站、内部刊物等多种形式，使员工可以方便、快捷地了解公司动态、重要事件以及有关通知。要求项目经理每月至少应与员工面谈1～2次，项目办公室也要不定期组织项目经理及团队的座谈会进行沟通。在项目结束前，项目经理与公司人力资源部共同与员工进行面谈，使员工明确项目组将在何时解散，项目组解散后员工的新的工作安排，以及新岗位或新项目的工作内容、责任、挑战及希望，以使员工能够站好项目的最后一班岗，并能够尽快融入到新的岗位或项目中。

通过一系列目标清晰的转型项目，让公司所有部门的人员参与到公司的重大变革中，把原来以权力为中心、以命令控制垂直管理的金字塔形组织，再造为以创新和创造为中心、水平协同的小团队＋支持平台的混序的组织形式。通过总体规划，分步分段进行，在转型的过程中，进行配套的管理制度和运作流程的变革，使这种新的组织模式迅速发挥作用，用更多的创新产品和创新业务所带来的高速增长，确保混序的工作方式植根于组织中。

自主管理，自我驱动

我们现在所说的项目化组织中的释放人，是全新意义上的释放，是指员工能够选择做这个项目，或者不做这个项目，或者可以按照自己的想法申请设立一个项目。而且，做项目的方式由员工自己来定，可以用原来职能式的方式去做，也可以用小团队的方式去做；可以跟别人合作，也可以自己做；员工可以请教教练，也可以请教导师；在项目的时间安排上也是自由的，会议可以上午开，也可以晚上开，可以坐在一起见面开，也可以在网上远程开，这样员工就被释放了。

那么这种释放有什么好处呢？第一，人在一个相对宽松和自由的环境下，创造力容易被激发出来，原来沉睡着的“笼中虎”被激活了；第二，把原有岗位上的人释放出来以后，他们可以自由组合，形成小团队，这样就能够相互激发，发挥各自潜力；第三，通过这种自组织的方式，员工学习和创造的内驱力被激发出来。学习使得员工在工作过程中创造性地找到解决办法，主动地、系统性地思考问题。这样，员工才能真正成为工作的主人，变“让我干”为“我要干”。

在实施项目化管理5年后，2005年11月～2006年3月，南开大学社会学系社会调查中心对天士力制药集团实施项目化管理后对员工的影响进行了调查研究，得出以下主要结论：

1.归属感

归属感是指员工对自己所在企业在思想上、感情上和心理上的认同及投入，愿意承担作为企业一员所涉及的各项责任和义务，并以主人翁的责任感和事业心努力工作。调查分析表明，接受项目管理培训的员工群体的归属感大大高于其他群体，参与过项目的员工群体的归属感高于没有参与过项目的员工。

2.员工受关注度

社会心理因素对调动人的生产积极性有很大的影响。管理者不应只关注生产任务的完成，而应当把关注的重点放在关心人上。当员工得到上级的信任、支持与关心，所做的工作受到称赞，并且提出的意见和建议得到重视，能够参与决策时，可以增强员工的工作满意度，进而提高工作效率。注重人的个体性，承认员工个人的尊严与价值，关注员工的个人发展，重视员工的个体心态，可以使得个体充分展示自己的个性和追求自己的价值，获得更大的满足感。调查结果显示，员工参与、负责的项目越多，感受到的关注度也越高。

3.上下级关系

罗特利·斯伯格在《管理和士气》一书中指出："一个人是不是全心全意地为组织服务，在很大程度上取决于他对工作、工作中的伙伴及其上级的感觉。"影响工作满意度的因素主要包括：领导、同事、认可、工作条件、自尊、个人价值观等。上下级关系、同事关系以及组织内的集体活动，是影响员工工作满意度的重要因素。当员工和上级以及同事建立了一种和谐关系时，员工就有一种归属感，不会轻易跳槽到其他公司。参与过或负责过项目的员工，由于在项目管理中经历了上下级沟通和协调的过程，所以他们自身的上下级关系有显著改善。调查表明，员工负责的项目越多，感受到的上下级关系也越好。

4.责任心

员工的责任心对组织至关重要，是个体对责任的感知和感受。它是社会个体从责任赋予者那里接受责任之后，内化于本人内心世界的一种心理状态，这种心理状态是个体履行责任行为的精神内驱力，包含自信、有条理、可依赖、追求成就、自律、深思熟虑等。工作责任心就是对他人的支持，包括对同事、客户和组织的支持，以及对工作的积极态度。工作责任心常常与工作投入程度相联系，工作投入程度高的员工更相信职业道德，显示出高成长需要。调查表明，员工负责的项目越多，其工作责任心越强。

5.团队意识

团队意识是现代组织管理的基础，是重新构建组织的一个基本出发点，具有强大的生命力。团队比传统的部门结构形式稳定性群体更灵活、反应更迅速。当团队调动各种能力来完成项目时，可以提高员工的承诺性和生产效率，强化员工主人意识，丰富企业的创新源泉，并营造出一个有利的人际关系环境。团队意识的提高对企业有诸多益处，首先，能够提高员工参与度，使员工能够有机会在更多的人面前表现自己；其次，可以通过增加员工间的相互合作，形成友好的互相信任的工作气氛；最后，可以培养和拓展员工的沟通、协作和工作技能，形成较好的团队文化。调查结果显示，随着负责项目数的增加，员工的团队意识增强。

6.创新意识

企业要保持核心竞争力，必须具有在面临竞争环境发生变化时进行自我更新的能力，即创新能力。德鲁克认为，创新就是去寻找和实践一条更好的新的途径，使资源产生更多的财富。培养创新人才，有助于突出企业在自主创新中的主体地位，提高企业的持续成长能力以及培育核心竞争力。调查发现，项目化管理的推行增强了员工的创新意识。

7.制度评价

员工对制度的评价对于企业制定科学的制度激励员工的工作积极性作用显著。调查表明，项目化管理对员工的制度评价有重要影响。项目化管理的推行促使员工对公司有更好的制度评价。

8.员工对推行项目化管理的态度

从调查结果看，有73.7%的员工比较希望或非常希望新年能参与项目，有60.2%的员工比较希望或非常希望新年能负责项目。77.6%的员工明确表态支持“项目管理在企业中推行”。

项目化管理对员工态度行为的改变详见表3-1。

表**3-1** 项目化管理对员工态度行为的改变

项目过程		态度指标																							
		忠诚度	敬业度	归属感	成就感	认真细致	积极进取	注重效率	全局意识	主动沟通	勇于担当	热情敬业	乐观包容	坚持原则	结果导向	纪律意识	协作配合	勤于钻研	经营意识	适当妥协	换位思考	公正准确	思考周密	诚信正直	自我驱动
启动过程	论证立项会议		☆	☆		●				●							●					●	●		
	提交立项申请		☆					●						●	●				●						●
	项目经理任命	☆			☆						●	●	●		●									●	
	签订项目合同	☆	☆	☆					●				●							●				●	
	制定项目章程		☆			●		●		●				●		●		●			●		●		
	组建项目团队		☆	☆	☆		●		●	●		●			●	●	●		●	●	●			●	

项目过程		态度指标																							
		忠诚度	敬业度	归属感	成就感	认真细致	积极进取	注重效率	全局意识	主动沟通	勇于担当	热情敬业	乐观包容	坚持原则	结果导向	纪律意识	协作配合	勤于钻研	经营意识	适当妥协	换位思考	公正准确	思考周密	诚信正直	自我驱动
规划过程	工作任务分解		☆			●		●							●		●	●				●	●		
	项目责任分解			☆		●			●	●	●	●		●		●			●					●	●
	项目三层计划		☆			●			●						●			●			●				
	项目进度计划		☆				●	●								●	●			●	●	●			
	项目资源计划			☆				●		●							●			●			●		
	项目质量计划		☆						●		●			●		●							●		
	项目风险计划	☆		☆			●				●							●	●						
	项目沟通计划	☆	☆					●	●	●							●			●	●			●	●
	干系人管理计划	☆		☆		●				●		●					●		●		●	●		●	

项目过程		态度指标																							
		忠诚度	敬业度	归属感	成就感	认真细致	积极进取	注重效率	全局意识	主动沟通	勇于担当	热情敬业	乐观包容	坚持原则	结果导向	纪律意识	协作配合	勤于钻研	经营意识	适当妥协	换位思考	公正准确	思考周密	诚信正直	自我驱动
执行过程	团队成员激励	☆		☆	☆		●	●	●	●	●	●		●		●	●		●	●	●				
	项目范围变更		☆	☆				●	●						●					●		●	●		
	项目信息记录	☆				●		●						●		●			●			●	●		
	项目信息沟通		☆				●			●					●		●				●	●			●
	里程碑评审	☆	☆						●			●	●		●							●			
控制过程	项目进展报告	☆	☆			●				●					●				●					●	
	项目变更管理		☆				●		●		●			●			●			●		●			
	项目风险管理	☆	☆						●		●				●					●	●				●
	项目质量管理		☆			●		●						●		●		●					●	●	

项目过程		态度指标																							
		忠诚度	敬业度	归属感	成就感	认真细致	积极进取	注重效率	全局意识	主动沟通	勇于担当	热情敬业	乐观包容	坚持原则	结果导向	纪律意识	协作配合	勤于钻研	经营意识	适当妥协	换位思考	公正准确	思考周密	诚信正直	自我驱动
收尾过程	项目结果验收				☆	●			●		●		●		●				●					●	●
	项目总结报告			☆	☆	●				●			●						●			●	●		
	项目成果表彰	☆	☆	☆	☆		●				●	●					●				●				
	项目成员奖励	☆	☆	☆	☆		●				●	●	●				●							●	●

多项目积累，突破式成长

天士力公司以项目的方式来应对企业环境的复杂变化，使企业能更快地抓住由变化带来的各种机遇，及时调整公司的发展战略，从而使公司的管理更加灵活高效。项目开展后，信息从命令链结构转化为扁平共享型结构，增强了信息的对称性，加快了信息的接受和处理速度；项目化管理把员工从机械的工作说明书中解放出来，使其有机会在自己部门以外的空间去施展才华，给员工带来了薪资以外的成就感和更多的发展机遇;将创新精神融化到员工的血液中，转化为每年上百项的改善和创新项目，并将成功项目转化为绩效，支持企业将核心竞争力转化为竞争优势。通过对天士力公司项目化的过程和经验进行总结和归纳不难发现，企业获得了高速的发展和丰厚的回报，员工也通过项目的实战快速成长起来，主要表现在3个方面：一是提供了自我实现平台，让高潜质人才脱颖而出；二是通过项目实战培养了员工的关键能力；三是项目实战快速培养复合型人才。

1.提供了自我实现平台，让高潜质人才脱颖而出

表3-2列出了员工通过做项目养成的良好工作习惯。企业是一个复杂需求

的结合体，员工带着不同的目的到了组织里面，每个人都希望在这里得到自己想要的东西。有些人可能是为了养家糊口;有些人希望在这里得到发展，受到更多的尊重;还有一部分人觉得每天的工作要寻找到一些意义。

表3-2 员工通过做项目养成的良好工作习惯

项目阶段	行为习惯
启动与准备	（1）当他人提出创新和改进的建议时，予以认可
	（2）向内部客户和外部客户表达可实现的预期
	（3）为实现目标适当冒险
	（4）让自己和他人对在预期范围内按时实现高品质的成果负责
	（5）优先实现组织或团队的目标，即使与个人目标和计划相冲突
立项与计划	（6）能预见潜在的问题并采取预防措施
	（7）制定可能对他人产生影响的决策时，适当地邀请他人参与
	（8）了解组织中其他人的角色，并充分利用这些信息提高工作效率
	（9）确定短期和长期的优先性，规划资源的合理分配
	（10）与团队一起制订执行计划，获得他们的承诺和支持
	（11）主动向客户寻求反馈，并利用客户的反馈改进系统和流程

项目阶段	行为习惯
实施与管理	（12）精心规划，取消不必要的活动和程序，以提高效率，更好地利用资源
	（13）克服障碍，调整行动计划以实现目标
	（14）关注具有最高优先性的工作，不会被优先性较低的工作分心
	（15）使他人聚焦于有重要影响的关键性工作
	（16）使他人有一种完成任务的紧迫感
	（17）快速掌握与任务相关的技术知识
评价与反馈	（18）主动提出影响组织协作、生产力和效能的关键问题，并带领他人解决问题
	（19）对现有人才储备进行评估，判断所有人才是否具备所需的胜任能力和技能，以确保团队目前和未来工作的成功
	（20）挑战自己或他人，提高绩效标准
	（21）让员工发表对反馈的意见
	（22）确保他人明确、完整地理解项目评价反馈
	（23）确保工作的品质
总结与表彰	（24）训练获得对他人的影响力
	（25）尽量保持评价的公正性和客观性，并且是与工作相关的
	（26）用准确的数据来支持项目的评价
	（27）总结反思如何改进项目团队的绩效和能力

对于在企业中求温饱的员工，企业要能够保证他们的温饱，并且在温饱之上给予他们额外的关照，让他们感受到组织的亲情和关怀。

对于在企业中寻求职业发展的员工，首先，企业要给他们一个很明确的发展通道，让他们看到未来职业生涯的发展方向，而且这个通道上面的竞争是公平的。其次，要让他们了解企业的愿景是什么，目标是什么，把员工

的日常工作与其职业发展紧密地联系起来。这样，就能够吸引不同需求和不同目的的人在不同层面完成自己的本职工作，这也是企业文化的核心之一。

若想将企业与员工紧密连接起来，在薪酬之外，组织文化扮演着重要角色。人除了吃饱之外还有精神层面的追求。员工的需求是有层级的，最高层级是自我实现。企业可通过项目化管理来更好地满足员工各个层级的需求。项目化提供了项目作为平台和载体，让员工能够在原有的岗位上脱颖而出。

在传统的层级化组织结构中，员工大多是被动接受指示或指令。而在项目化管理模式下，这种状况得到了改变。在项目里，员工感觉工作是自己的事情，有了主动性，这能够带给员工更多的愉悦感、自我成就感和当家做主的感觉。

项目化组织打破了部门间、层级间的藩篱，创造了一个崭新的平台，让不同公司、不同职能的人互相交流。项目团队里几乎没有上下级的概念，大家很平等，工作氛围很开放，工作方式是互相分享、学习。

项目化管理给很多有潜能的员工提供了展现才华的平台。表现突出者很快脱颖而出，快速成长为企业的中坚力量。那么，是否只有管理能力强、富于创造性、善于沟通的员工才有进一步发展的机会呢？当然不是，不同特质的人擅长的领域也会不同。例如，有些员工虽然不善于跟人沟通，但他们善于跟机器、数字打交道，他们可以在项目经理的领导下做好自己的工作。

天士力公司为员工设计的职业生涯发展专业线是让员工在自己的领域里面很专、很精，成为顶级专家。在这条线上发展，如果他们的专业达到一定程度，就能享受到部门经理、副总一级的待遇。高层管理者要有这样的理念：企业就是要发现人的价值，提供媒介与舞台让各种各样的人的能力得以展现。

2.通过项目实战培养了员工的关键能力

培养员工能力最好的方法就是实战，在实战中锻炼人才，塑造人才，加速人才培养的针对性与效率。目前比较好的实战方法有参与项目、行动式学习、导师制以及轮岗外派。例如，如果要培养员工的沟通技能，那么通过参与较低级别的项目(C级项目)，或者行动式学习，或者借助导师制，均可以达到目的；要培养员工的变革领导力，同样可以通过管理项目、行动式学习或轮岗外派来实现，只不过管理项目的层次需要提升(A级项目)。

项目化组织的复合型人才应具备人际交往能力、领导力、商业管理能力，以及自我管理能力。这些关键能力是通过不同级别的项目实战，辅之以不同的培养方法来获得的。通过对公司1 000个项目中的项目成员的调查、分析和统计，我们得到了员工关键能力提升的具体情况，详见表3-3。

表**3-3** 项目对员工关键能力的培养

能力	培养方法					
	项目			行动式学习	导师制	轮岗外派
	C 级项目	B 级项目	A 级项目			
人际交往技能						
高效沟通	√			√	√	
跨文化人际沟通能力		√			√	√
客户导向	√					√
发展战略关系			√			
说服力	√					
领导技能						
培养企业人才	√			√	√	√
变革领导力			√	√		√
辅导/教育		√			√	
高层授权			√	√		
描绘愿景			√	√		
团队发展	√			√		

能力	培养方法					
	项目			行动式学习	导师制	轮岗外派
	C 级项目	B 级项目	A 级项目			
商业/管理技能						
商业敏锐性		√			√	√
企业家风范			√			
制定战略方向			√	√		
全球视野		√				√
高层工作管理		√			√	√
调动资源		√				
制定运营决策	√			√		
成果导向	√					
个性特征						
准确的自我认识	√					√
适应能力	√				√	√
充沛精力		√			√	
高管风范			√			
学习导向	√				√	
积极乐观	√					√
解读环境			√		√	

3.项目实战快速培养复合型人才

公司为了提升管理者的领导力，开发了管理者领导力模型，用于核心管理者的测评、晋升、培养和使用。在领导力模型的5个维度中，有3个维度涉及项目管理的内容，分别是上级对于下属的培养，自身对于项目的态度和发挥的作用，以及项目中的沟通协作、团队合作。领导力模型的各个维度在人才培养上都和项目化组织息息相关，项目化组织已经和公司的人才战略紧密地结合在一起。通过大量的项目管理实践，让管理者在实战中锻炼

领导能力，掌握领导艺术，培养全局视野和包容分享的人格特质，为他们的成长创造和谐、积极的工作氛围，以及鼓励创新、宽容失败的企业文化，形成基于项目化组织的复合型领导人才的快速培养的模式，并在实践中不断升级优化。在公司推行的整合性人才管理方案中，通过标准化的核心人才选拔流程和选拔工具，有效识别出各岗位需求的人才，建立起基于职位能力要求符合“70/20/10”的人才培养体系，在人才培养体系的能力要求中，项目管理经验占了主要比重。同时，方案还将原有的项目经理培训课程与管理类培训课程有机结合，使项目经理得到更系统的培养，未来能从专业技术岗位向管理岗位顺利过渡。

项目的成功不是一个人的事，它需要密切合作的团队来完成。在项目化组织内，员工可能既是自己项目的队长，又是别人项目的队员;这种渗透式的管理方式，使得员工在完成项目的过程中可以换位思考，从而尊重和理解合作伙伴，由此在团队中形成一种良性的沟通合作、主动承诺的氛围。好的工作态度和积极主动的工作意愿则会提升工作表现，带来更佳的绩效，带动技术和管理的创新及整体业绩的提升，而业绩的提升反过来又会激励员工更加努力投入，追求更高目标，如此往复，便形成了一个人才培养和发展的良性循环。

通过统计，2002～2012年，天士力公司共计立项并完成项目1 927个(见表3-4)，其中A级项目393个，包括国家一类生物新药项目，美国FDA二期、三期临床项目，现代中药国际化项目，国家重大新药创新项目；B级项目641个，C级项目893个，包括精益生产项目、节能降耗项目、技术创新项目、标准升级项目、整合营销项目和信息化平台项目，以及产业链和供应链优化项目，极大地提升了公司的核心竞争力，每年为公司创造的价值达到2 000万元以上，通过多个项目建立了现代中药的研发、生产和创新技术中心，成功地使企业从传统中药生产转型为现代中药生产，奠定了现代中药第一品牌的行业地位。同时，为公司培养出了一大批优秀的项目经理和技术—管理复合型人才，其中获得表彰的优秀项目经理为256位，优秀项目团队人数为2 160人，获得内部项目经理认证的为186人，获得国际项目管理协会认证的A级项目管理专家1人，B级6人，C级205人。培养领导型人才76人，创新型人才264人，复合型技术人才266人，向子公司输出中高级人才112人。

表3-4 各年度立项并完成的项目数（含所有控股子公司）

年份	A 级	B 级	C 级	年度完成项目总数
2002	10	0	0	10
2003	24	33	32	89
2004	32	31	60	123
2005	32	43	72	147
2006	42	55	74	171
2007	46	74	81	201
2008	40	75	103	218
2009	38	81	105	224
2010	42	78	115	235
2011	45	74	121	240
2012	42	97	130	269
合计	393	641	893	1927

第四章
超级HR：新的结构和多重角色

在企业转型为混序组织的实践中，人力资源部门将扮演关键角色，因此自身率先转型为混序的项目化组织是首要和必要的步骤。转型着重在三个方面：一是基于业务和战略的合作伙伴；二是人力资本管理者；三是组织变革的设计者和推动者。这三个方面的综合再造形成了我们称之为“超级HR”的全新的理念和做法，包括：人力资源管理项目化，多重角色多元团队，支持平台和能力中心。通过改变传统HR的内部结构，打开部门边界，以项目为纽带，无缝连接业务和职能部门，围绕战略部署和年度任务进行即时组合，形成多元化的任务团队，开放组织边界，连接社会资源形成更广泛的合作体系，把过去以行政职能为中心的模块化结构转变为提供多样化服务的小团队＋大平台模式。

在这个新经济时代，无论是互联网企业还是传统企业，人力资源管理的理论和实践都正经历着巨大的冲击和深刻的变革。2012年以后，美国硅谷的Zappos等互联网公司采用了一种新型组织形式——合弄制（Holacracy），这是一种基于自我管理、自给自足的任务团队。它的特点是去中心化，没有管理层，每个人都能按自己的兴趣发起设立项目，员工在不同的情境下扮演不同角色。还有一种以Valve公司为代表的自组织方式，它把信任及权力放到员工手中，公司没有固定组织架构，员工可以通过找到他想做的项目决定自己做的事情，然后尽力把它做好。Zappos公司和Valve公司的人力资源部门也打破传统，去掉职能模块分工，采用了颠覆式的项目化工作方式，把人力资源部门的工作完全与业务部门的需求结合起来，通过项目来呈现。VMware公司高级副总裁、首席人力资源官贝西·萨特认为：“人力资源部门应更加紧密地与业务部门交织，共同推动公司发展需要。我们的团队是随着战略和技术的发展不断变化、创新和转型的，我们的人力资源部门是内嵌到业务当中的，是业务部门的合作伙伴。科技行业不断发展，人力资源项目也需要不断发展，我们要快速适应大环境的调整，迅速制定出自己的对策，并将服务结果提供给业务团队。”

互联网企业在组织模式的创新和发展方面，显然已经走在了前面，而社会和新技术的快速发展正在倒逼传统组织进行变革，首当其冲的就是人力资源管理模式的变革，把眼光紧紧盯在企业最关键的资源——人才的培养和供应上。互联网时代，人才真正变成了组织的核心，成为企业创造价值的决定性要素。从适应时代发展的需求来看，人力资源部门应该具有一个与业务完全融合的、具备多种复合功能的崭新结构，要站在公司业务发展的

角度开展工作，以不同的人力资源相关的项目为枢纽，整合公司资源，完成各项目和关键任务，实现公司战略发展目标，以此提升组织效能和开发培养人才。

但从目前的情况看，人力资源部门正深陷职能事务之中，与为企业的转型升级和创新发展提供真正的支撑和保障之间还有相当的距离。越来越多的人力资源部门面临如何支持企业战略，如何为业务扩张提供及时和准确的服务这两个瓶颈，再加上企业长期存在的人才短缺问题，使我们不得不重新审视人力资源的角色和定位，把它提到关系企业未来生死存亡的高度来思考。

杰克·韦尔奇曾说过“人力资源负责人在任何企业中都应该是第二号人物”，但在中国，绝大多数企业做不到。在实际工作中，经常听到各种对人力资源部门的抱怨。面对老板的不满，业务部门的敷衍，员工的牢骚，人力资源部门也有满腹的委屈。这些纠结和对立正折射出人力资源部门在当下的管理实践中面临的各种窘境。我们不妨先看一看各种“吐槽”：

——“人力资源部怎么搞的？现在公司业务突飞猛进，可是刚落地的新兴业务却要人没人，完全跟不上公司拓展的节奏，这不是在拖公司的后腿嘛！”

——“人力资源部对业务根本就不了解，制定的绩效指标中有些非常不合理，不是我们努力就能达到的，这不是存心想扣我们年终奖吗？”

——“这次晋升，为什么小李有份而我却没有？来公司几年了你们人力资源部也没跟我打过几次照面，能对我有多少了解？我为了技术攻关没日没夜干活的事儿你们怎么不提？肯定是因为小李会拍上头的马屁，真是太不公平了！”

——“真是太官僚了，一点小事居然要找好几趟人力资源部，这个说只管薪酬，其他情况不清楚，那个说只管培训，其他情况不了解，问点事情像踢皮球似的来回折腾，难道就没有一个明白人能快速解决我的问题吗？”

……

从这些似曾相识的场景中我们可以看到，围绕着人力资源部门的争议在不断累积，人力资源管理的前景也变得扑朔迷离，甚至很多资深人力资源管理者都无所适从，真是“老兵遇上了新麻烦”。但静下心来仔细分析，我们

会发现之所以出现这些问题，归根结底是由于高管层和业务部门都认为人力资源部没有创造那么大的价值，业务增长很快，但人力资源部不能给予及时、有效的支持，过于强调专业性，形成了与高管层和业务部门之间的隔阂，导致了“鸡同鸭讲”的局面。既然不在一个沟通频率上，自然冲突和抱怨不断。要化解这些矛盾，满足新时代企业对人力资源的新要求，传统的人力资源工作方式显然已经力不从心了。

基于对大量企业的观察和思考，我们认为，人力资源部门的角色至少在三个方面要进行重新定义：一是基于业务和战略的合作伙伴；二是人力资本管理者；三是组织变革的设计者和推动者。这就要求人力资源部门除了完成传统的招聘、培训、薪酬福利管理、员工关系管理、绩效管理，以及与劳动法相关的常规事务性工作以外，还要把更多的资源和能力配置在这三个新角色上，从自身的结构和工作方法上进行脱胎换骨的变革，满足企业在新时代成长和竞争的需要。当然，这一切并不意味着人力资源部门要在规模上进行大量的人员扩充，变成一个超级庞大的组织，相反，是在人力资源部的组织内通过重组、聚变，产生若干倍于过去的组织效能，让每一个成员像海豹突击队员一样具备多重能力。

与此同时，人力资源部门还应该努力成为值得信任的伙伴，通过结果导向赢得信赖，把企业文化建设深入到精神灵魂层面，走进员工心里，使员工真正成为事业合伙人；具备足够的勇气和担当解决棘手难题；塑造自己的专业形象，坚持职业操守，尊重并善用信息资源。

中国经过30年的高速增长，已经成为世界第一大制造业大国和第二大经济体，在这个过程中也诞生了许多创新的人力资源管理实践。腾讯在保持人力资源专业知识中心（Center of Expertise或Center of Excellence,简称COE）和人力资源业务合作伙伴（Human Resources Business Partner,简称HRBP）的职能角色的同时，将人力资源共享服务中心（Shared Service Center,简称SSC）升级为共享交付平台（Shared Deliver Center，简称SDC），在此基础上对COE进行项目化改造，把战略和研发引入人力资源的项目团队，关注于钻研与引领前瞻；让HRBP专注于前沿诊断，关注个性输出；将职能体系的运转交由SDC来实现，打破隔阂界限，把共性的事物传承下来，实现各类管理举措在不同区域、部门的无缝衔接。乐视摸索出了极具创新的“管理型组织＋项目型组织”的生态组织架构，通过项目型组织实现快速响应外部市场的变化，在人力资源管理领域突破管理型组织的边界，迅速聚集资源攻坚破难，以项目管理方式确保关键业务的高效决策及新业务的快速落地。华为从业务部门引入一批主管到人力资源中心担当HRBP，通过他们与业务部门一道进行“干部继任计划项目”、“教练式辅导项目”、“关键岗位角色认知项目”等一大批重点项目，拆除了过去人力资源部门与业务部门的职能边界，让二者融为一体。勇敢的企业变革者们正

在打破人力资源部门内部专业模块间与外部各专业部门间的围墙，去掉传统的职能边界，冲破层级天花板，组成多个项目任务小组，变成无孔不入的小分子与战略融合，采用柔性团队，与业务紧密结合，为内部客户贴身服务。

在这个过程中，随着移动互联时代的发展，很多人力资源的行政工作已经外包给成熟的人事代理公司或被信息系统取代，有的工作与财务系统合为一体，完全由系统自动完成。新技术能够帮助企业灵活地整合与配置人力资源，突破组织内外部的各种边界；员工可以用更灵活的方式参与更加个性化的培训。人力资源要率先创新，首先从自己的组织结构和工作模式上进行突破，打破内部职能模块的界限，将管理和控制转化为支持和服务，以项目团队的方式开展工作。

人力资源管理项目化

人力资源管理项目化，就是在保留原有人力资源部门的职能架构基础上，以各种项目为纽带，打通人力资源部门内部的招聘、培训、薪酬福利、员工关系、绩效管理等职能边界，无缝连接业务部门以及外部合作伙伴，围绕公司战略和年度任务中人力资源相关的关键任务，进行即时组合，形成部门内的跨职能团队或公司内外的跨部门、跨企业项目团队，拽着老板，拉上利益相关者，在项目推进中与业务部门融合在一起，共同把事情一次性做对。借由这种方式把传统人力资源管理以行政职能为中心的模块化结构转变为提供多样化功能服务，承担战略和业务合作伙伴角色，人力资源部门就成为以员工成长、人才培养、组织发展和精神文化塑造为使命的项目化的自我管理组织。

人力资源项目化管理与传统人力资源管理比较有三个本质特点：

一是全员全功能服务。超级HR的员工通过项目锻炼而具备了单兵多项复合能力，能够比原来单一的专业岗位提供更及时、全面的支持和服务。

二是跨界协同工作。这里的跨界分为三个层次：跨越人力资源部门内部各专业模块的界限；跨越人力资源部门与各业务部门之间的界限；跨越公司的边界，通过项目来实现协同合作，加强过程管理、结果控制。

三是网状的组织架构和工作模式。超级HR围绕着人力资源中心各职能模块形成各种层次的项目圈，有人力资源主导的内部项目，也有业务部门主导的合作项目，包括参与下级控股子公司、孙公司和上级集团公司的与人才、组织相关的各类项目，也就是说，超级HR的主要工作方式将不再是传统的命令—执行式，而是多项目协作式。项目经理既有人力资源部门的人员，也有来自业务部门的骨干，人均效能被放大了数倍。

天士力制药集团经过6年的项目化管理运作，解决了跨部门工作效率低下的问题，初步实现了有效运营，优化成本，提高员工的积极性。此后，项目化管理上升为组织变革和人力资源工作的转型升级，在新的组织模式中打造平台，解放人，培养人，激励人，用好人。从2008年起，天士力开始了人力资源的项目化变革，通过项目打破组织内壁垒，横向整合协同，融入业务运营，提升决策效率，培养复合型人才。其中，人力资源部在2008年就有10个项目立项，4个项目由人力资源总监直接负责，做项目经理，3个项目经理由人力资源部的职能经理担任，另外3个项目经理是人力资源部的骨干员工和业务部门员工。通过这些项目，人力资源部与公司管理层和各相关部门共同协作，直接调动的资源相当于过去的2倍以上，实施的关键任务和重点工作增加了3倍，几乎所有骨干员工在本岗位工作外都负责或参与项目。由于采用了项目贡献的分配方法，员工收入也显著提高。在后期，由于人力资源部把主要工作以项目的方式完成，这样就与以前经常抱怨人力资源部的业务部门小伙伴结成了命运共同体，成为无话不谈的朋友。由于人力资源部每个人的角色经常在项目间转换，被总经理称为“超级临时工”，这也是“超级HR”的由来。

2009年后，项目化的范围和深度持续加大，人力资源部主导立项每年都在20个左右，人力资源总监带领一批项目经理，他们是人力资源部各专业模块的经理、主管和员工，还有公司业务部门经理和员工，共实施了几十项项目工作，其中包括：产业链组织设计与人才发展体系项目，企业员工关系风险评估与预防模型项目，人才战略工作坊项目，运营系统员工岗位评价项目，人才盘点及继任计划项目，企业并购组织设计项目，复合式绩效管理创新项目，全面薪酬体系优化项目，组织转型设计和高管测评项目，控股公司人力资源外包项目，内部创业公司人力资源托管项目，e-HR系统优化升级项目，网上招聘整合项目，人才预备役项目，内部导师制项目，内部合伙人制度建设项目，员工股权激励项目，总经理—员工理想约定项目，等等。人力资源部与各部门密切配合，把一个个单独的制度、流程、事件，编织成有效的解决方案，并加深了了解，培养了大量创新型、领导型、复合型人才，为集团的新事业输送了领军人物和中坚力量。

通过项目化变革，人力资源在夯实团队核心专业能力的同时，采用跨内部专业职能，跨横向业务部门，跨公司边界，与外部的合作伙伴或母子公司的“四跨”团队，以网络状的组织和工作模式与战略和业务紧密结合，带领人力资源团队和业务部门融为一体，紧盯公司发展的关键任务，方向清晰，目标明确，使得项目顺利开展和完成，真正成为企业的战略合作伙伴，人力资本管理者，组织变革的设计者和推动者，为企业发展带来价值。最重要的是通过项目实战提升了团队的专业能力、工作效能，为公司培养了大批复合型管理人才，形成保障企业发展的人才供应链。

经过每年连续的问卷调查和公司各级管理层对人力资源转型的评价，公司的多个项目获得“优秀项目奖”和“十佳项目经理奖”，为内部创业公司输送大量人力资源骨干，培养创新的管理和技术人才300多名，内部创业和新兴业务领军人物20多名，向新设公司和子公司输送中高级管理人员100多名，核心人才流失率长期稳定在0.5%以内。凭借人力资源部总结提炼所形成的人力资源创新的模式，即人力资源管理项目化，集团人力资源总监成为国际项目管理协会认证的国际高级项目经理（IPMA B级），并在2015年获得“第十届中国IPMP杰出国际项目经理奖”。

项目团队和网络状结构

图4-1和图4-2分别是传统人力资源组织架构和超级HR组织工作模式，其中，超级HR的分布式结构中包含了以集团人力资源中心或重点企业人力资源部的三层圈形结构，体现了超级HR的层次性，第一层主要是人力资源中心内部的项目连接，第二层是事业部人力资源部、职能部门或控股子公司的人力资源部，第三层是孙公司或产业链公司的人力资源部。这三个圈都是以项目为纽带，能够调动、协调、配置集团各层级的人力资源和业务部门资源。还可以再划出第四个圈，把集团中相关的职能部门放进来，不增加一个岗位编制，但可以实现的功能、能调动的资源、能协同的员工，比原来大很多倍，能够真正实现集团内人才的开放、自由、流动、整合、凝聚，有项目则聚，没有项目则做自己的职能工作。同时，开放组织边界，让社会的资源参与进来形成更广泛的合作体系，这就体现了互联网思维在人力资源部门转型升级上的作用：不求所在，但求所用，不求所有，但求所为。

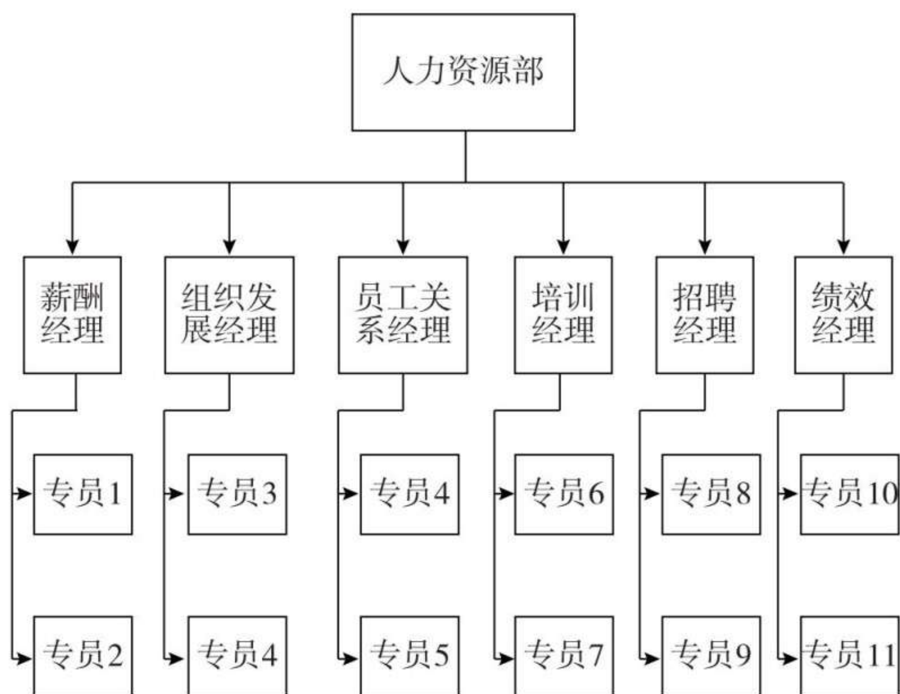


图4-1 传统人力资源组织架构图

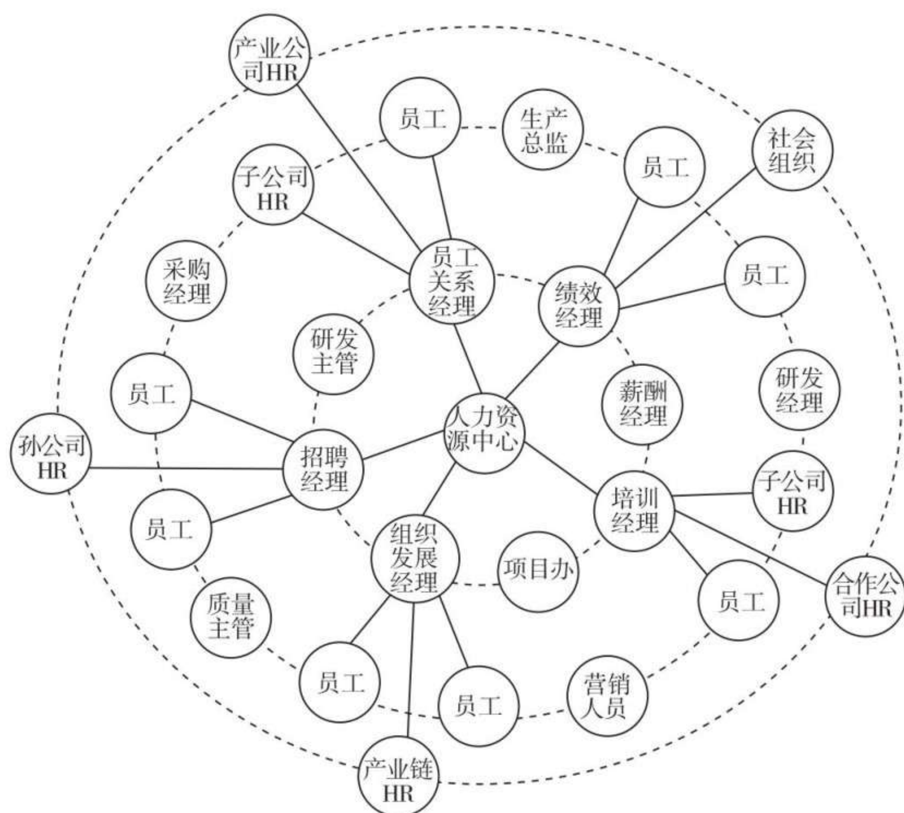


图4-2 超级HR组织工作模式

很多大型集团化企业管理中人力资源的问题主要表现为集团人力资源部门与子公司人力资源部门、事业部人力资源部门之间容易形成条块分割，上下封闭，集团对下属公司人力资源部门的指导是没有章法的，有些强势的集团可以管一些，大部分都是各管各的，不能形成人力资源的资源整合和共享，重复和浪费的现象也很普遍。集团的人力资源协同在实践中并没有找到好的机制和工具，没有形成制度化、系统化，也没有界定好成果的价值和评价以及分配问题，内部项目纯粹是支持和奉献，很多情况下是帮忙，没有与绩效挂钩，做了项目也不会增加员工的成就感，公司也没有把内部项目作为资源整合、信息开放和能力共享的载体。总之，员工没有内在的主动性，企业也没有把人力资源协同当作组织创新。

一些公司的人力资源部门虽然也按照HRBP、COE、SSC的三支柱模型进行设置，试图打通职能模块的分割，推动客户需求的满足，但本质上还是传统的固定岗位职能，各模块之间和各专业领域之间是相对独立的，而从总

监、经理、主管到专员的多个层级，也表明人力资源内部仍是一个小的层级组织，在面对业务部门的质询和需求时无法提供“一站式”的解决方案，不能做到多模块与业务部门的统一对接，从而影响工作效能和效率。

人力资源项目化管理的模式能够把集团内的人力资源进行有效的重构，产生巨大的能量。比如要在集团范围内推行行动式学习项目，可以由一家子公司的人力资源部人员做项目经理，在集团立项，邀请集团和其他子公司的人力资源部人员做项目成员，共同实施，对集团整体的人才培养产生价值。因此，不在乎项目由谁牵头，也不在乎项目属于谁，只要这个项目是为了集团整体利益。这就改变了过去人力资源部门从集团到下属公司的从属关系，每个人力资源部员工根据项目进行组合，自由流动，每个子公司的人力资源部都是分布式中心。整合就是哪里有需求哪里就有项目，谁有能力谁就牵头做，内部没有能力就让外部做，把集团人力资源系统实行市场化，让项目价值可评价、项目资源可交换、项目成果可交易。通过一个一个内部的项目，不仅节约了大量成本，还有效地锻炼了人才。

超级HR三个圈的结构与互联网的分布式结构很相似，通过节点的连接实现效能，节点连接越多，动能越大，从而形成巨大的创造力。一个圈就把一个层面的人连接起来了，形成一个以具体任务为目标的小团队，就像互联网的社群交往模式，一个圈就是一个社群，分享、协同、合作就紧密无间了。企业内原来也有“圈”，但这个“圈”是各部门间的画地为牢，是信息孤岛，是权力的边界，虽然看起来也是一个个小集体，但更像是城堡，互相之间没有连通，严格的科层制度和细致的流程规定让里面的人很容易同质化。超级HR的“圈”则不同，它相当于社交媒体的群，并不是以固定的形态存在，每次任务结束以后，“圈”就解散，然后根据新的任务建立新的“圈”。圈内每个人的专业、禀赋和能力都各有所长，这就形成了企业内部的知识工作者社群，显然已具备了互联网社交部落的结构特征。传统人力资源管理还有一个中心化的问题，就是以我为中心，业务部门有事就来找我；超级HR则不同，人力资源部门就在业务部门中间，其职能模块被淡化了，更多体现的是任务、项目、目标，更专注于结果，把原来的部门官僚习气、小团体利益削平，实现去部门化，去中心化。

多重角色和能力中心

超级HR就是把人从各自职能封闭的小城堡中解放出来，变成自由的、流动的、按工作需要随时组合的服务团队。不仅人力资源部人员，每个员工都扮演着双重角色甚至多重角色，既有职能角色又有项目角色，既有管理角色又有服务角色，既有固定角色又有临时角色，既有专家角色又有配合角色，员工在项目中成长为全能的“多面手”，提升组织效能。

超级HR的日常工作包含职能工作和项目工作两个维度，使每个成员都能通过项目的实战和学习持续锻造自己的专业能力，成为通才，成长为HRBP,并且再也不是业务部门眼里不懂业务的人，自然成为复合型的人力资源人才。比如，华为实施的“经理人反馈项目”（MFP），与各业务部门合作提升了HRBP的人员管理能力、组织发展水平，通过每个项目完成后的反思和总结，在实战中提升了人力资源部门员工的能力，同时，让业务部门感受到HRBP与自己是一体的，高度认同人力资源部门工作的价值。对于人力资源部门来说，通过项目理解了业务部门的想法和各方利益诉求，让公司整体的组织变革比较顺利地推动。

超级HR将会成为业务部门更紧密的合作伙伴。超级HR的成员通过项目的方式获得了正式授权，可以在项目中快速做出决策，而不需要像以前那样把所有问题和需求都向上级呈报。从业务部门的需求角度讲，原来要面对人力资源团队的6～7个模块，从招聘到培训、薪酬等需要找不同的人沟通，如果有人不在，别人无法解答，就会很影响工作效率，而且往往业务部门来找人力资源部门要解决的不是一个单独的问题，而是关于员工的一系列问题，对他来说不分模块，如果人力资源部门有一个人能解答他的关于政策、制度、流程的综合问题，就会大大地提高人力资源部门对业务部门的支持效率，以及业务部门对人力资源部门的满意度，只有在这样的具体合作中才能真正体现出人力资源部门的业务伙伴的角色。

超级HR还真正担当了企业的战略合作伙伴的角色。传统的人力资源工作总是滞后于战略行动，企业有新的事业、新的市场、新的产品，需要新的人才时，老板们不是责怪人力资源部门招聘不给力，就是反映通过盘点评价的人才与业务发展不匹配，影响了企业的战略布局和行动进展。这种战略发展与人才供应的割裂，是人力资源部门面临的头等难题，也是需要人力资源部门转型升级的重要原因。超级HR的工作方式是在战略形成阶段就把战略中关于人力资源和组织保障的那部分任务，与管理层和相关部门一道形成具体项目，让战略工作可以提前落地。这样人才梯队建设就能够走在业务发展的前面，把概念中的战略人力资源的角色在现实中实现了，而再也不是像过去那样停留在口号和理念上。

超级HR以项目为驱动的工作方式，会逐步形成企业内部的人力资源智慧和知识中心，也是集团人力资源的能力中心。超级HR的能力中心所提供的功能服务包，主要针对四个不同的层次，提供不同需求的支持和服务。从战略人才规划开始，进行人才发展路径的设计，提供三个通道的员工成长计划，匹配人才的三大标准，以及人才盘点与匹配，实现人才的招聘与留任，建立起企业的继任者梯队，及时响应业务的需求。根据美世的专业报告，有的行业的人力资源的配备比例为1.6%，也就是说，2 000人的公司要配备近30个人力资源部门员工，把素质、能力和敬业度高的专业人力

资源人才招募进来，通过项目的方式组合，极大地提高效能，这30个人就可以管理300个人的项目，就能服务6 000多人的公司，而且效果更好。传统的人力资源管理就像把一个木球放进杯子里，虽然掺合在一起，但总是浮在表面；而超级HR则是把团队中的每一个成员以分子状态融入企业的每个细胞中，同时把组织中的人员通过项目整合进人力资源的工作中，为我所用，在项目中你中有我，我中有你，协同合作达成目标。

由于项目有高级、中级、小组级的不同分级，人力资源团队可以借此接触到公司各层级的人员，A级项目可以和高层一起工作，对高层进行评判，对中层更是如此，大量的基层项目可与主管、一线员工直接接触，能够全面掌握组织中的业务内容、岗位设置、工作职责和员工情况。人力资源部门与各部门和层级的员工作为项目成员共同工作，长则一年，短则两周。很多同事原来只是信息的连接，从来没有一起合作过，对员工的评价也是间接的，而在一起做一个项目就能够帮助人力资源部门全面了解业务和人。共事的时间长了，对人才的评价就是直观的，是第一手资料。以前对人才的评判权在员工的主管手里，具有相当的主观性，主管说好就不能反驳，如果主管有个人偏好，或对员工有不公平的评价，人力资源部门也不能很快识别出来，很容易造成人才流失。现在人力资源部门在与项目团队的协作中也在对这些人才进行直接评价，就能够用第三方的客观立场纠正主管的偏见，确保人才评价的公正性，避免了由主管、经理“一股独大”造成的完全掌握下属的评价的话语权的弊端，打破顶头上司对员工评价的垄断，发掘未来可培养的潜在人才。与此同时，人力资源部也因为能够准确把握问题，并帮助管理层解决问题而提升了影响力和决策力。

超级HR如何工作

超级HR的工作可以分为五部分：

第一部分，设立虚拟项目办。企业把推动组织向项目化转型的职责赋予了人力资源部门，把管理项目的职责也赋予了人力资源部门，也就相当于把一个虚拟的项目办设在了人力资源部门部门，这样一来超级HR就具备了管理公司全部项目的职能，在企业内部从项目的发起、设立，到过程管理的整个流程中都发挥着巨大作用。

在推动组织转型升级的过程中，超级HR不仅参与对公司的战略和业务项目的管理，同时还对项目负责人及项目成员的产生起到关键作用。项目办的人员构成，是由人力资源部门在全公司范围内招募相关职能部门的员工，组成一个虚拟团队，这些人员将同时扮演两个角色，一是从事其职能岗位的工作，二是参与全公司项目的管理，如招募研发、营销、技术、供应链各一人，他们负责公司内的研发项目群、营销项目群、技术项目群、

供应链项目群、管理类项目群的信息收集、汇总、报告、沟通和协调的职责，超级HR的项目办通过统筹和协调公司的所有项目成为一个跨部门的协作机构。

项目办的主要工作首先是，对拟担任项目经理的员工进行系统培训和具体辅导；其次，在挑选和任命不同类型和层次的项目经理过程中，提出积极的建议，同时在项目实施过程中，要对项目经理进行工作绩效和工作能力的评价，帮助他们在实际的项目中解决问题，协调各方面的资源；通过项目过程评价、项目论证会议、项目立项和项目验收会议等多种方式，对项目经理的成长过程实施干预和影响；在项目完成以后，对项目经理的成果和项目经理以及团队进行评价和表彰、激励。项目办在企业项目实施过程中，通过管理项目来帮助项目经理们在项目实战中不断提升能力，完善技能，总结经验，持续改进，成为项目经理在项目管理过程中不断挑战自我、成长成熟的助手。

第二部分，发起设立项目。超级HR充分发挥其身兼项目办职能的协调作用，把功能服务包中的项目有机结合起来，设立项目，每年通过多项目的资源和进度配置图进行详细的计划和安排，把职能工作与项目工作统筹起来，就像弹钢琴一样，通过项目集和项目组合之间的联系与资源的优先和整合来实现公司的战略目标。

在项目化组织中，超级HR会与各部门按照经营目标和项目计划进行工作梳理，确定项目，申请立项。表4-1是以人力资源部门为例设立的年度项目信息。

表**4-1** 人力资源部门设立的部分年度项目

项目编号	项目名称	项目目标	项目参与部门	项目等级	在项目集中的权重	项目经理	项目周期（月）	项目预算（万元）
2014－M－HR－001A	行动式学习项目	导入行动式学习项目，选出100个代表性项目团队，设置成果目标，评价行动式学习成果	所有部门	A	12%	王×	12	25
2014－M－HR－002A	二元导师推广项目	建立管理和技术二元导师制度，评选和选拔出技术导师100名，管理导师200名，参与员工1 000名	所有部门	A	15%	潘××	6	28
2014－M－HR－003A	人力资源信息化管理项目	规划和实施e－HR人力资源信息化系统，通过互联网实现连接和在线	IT	A	10%	林××	18	200
2014－M－HR－004A	人才结构调整、梯队建设项目	在人才的“选、用、育、留”方面精心规划，实现企业继任者计划，形成新的人才梯队	所有部门	A	20%	桑××	12	80

项目编号	项目名称	项目目标	项目参与部门	项目等级	在项目集中的权重	项目经理	项目周期（月）	项目预算（万元）
2014－M－HR－005B	高级研发人才引进及激励办法项目	根据研发事业的需要，研究制定特殊人才引进、任用和激励办法	研发	B	5%	戚×	3	1
2014－M－HR－006B	海外公司人力资源预算及控制项目	测算海外事业的相关人力资源配置及预算，制订相应的岗位及人才计划	海外、财务	B	5%	杨××	3	10
2014－M－HR－007B	内部培训师体系建设项目	建立生产、质量、技术研发、人力资源、财务、项目管理六大领域的专业内部讲师队伍；建立内部培训师激励机制；开发30门配套课程，建立内训体系	所有部门	B	8%	张××	10	12
2014－M－HR－008B	人才测评、组织结构优化设计项目	人才测评：提供科学效用的人才测评方法和工具；组织结构优化设计：提供基础理论和操作流程办法	所有部门	B	5%	夏×	6	20

项目编号	项目名称	项目目标	项目参与部门	项目等级	在项目集中的权重	项目经理	项目周期（月）	项目预算（万元）
2014－M－HR－009B	建立与业务发展相匹配的人力资源战略规划	建立真正适合互联网行业并能支持业务健康可持续发展的HR战略规划	战略部、事业部	B	5%	叶×	12	8
2014－M－HR－010C	“人课合一”精品课程开发项目	开发6门精品课程，培养30名内部讲师，形成一套课程开发工具	所有部门	C	2%	袁××	6	18
2014－M－HR－011C	企业文化研究项目	完成企业文化系列相关课题研究，形成一份20万字的研究报告	行政部、企业大学	C	2%	马×	12	20
2014－M－HR－012C	企业项目化管理工具运用课程开发项目	完善项目管理工具，制定相应的表单、报表模板	项目办、总裁办	B	5%	程××	6	6
2014－M－HR－013C	复合式绩效管理改善项目	完善和修订复合式绩效管理细则	所有部门	C	3%	欧阳×	3	1

项目编号	项目名称	项目目标	项目参与部门	项目等级	在项目集中的权重	项目经理	项目周期（月）	项目预算（万元）
2014－M－HR－014C	合伙企业、内部创业模式下的人力资源规划	员工招聘、培养规划，确保组织生存发展过程中对人力资源的需求	创业公司、事业部	C	2%	杜×	3	5
2014－M－HR－015C	投资团队人员激励办法	建立一套资本事业员工的投融资绩效管理和激励办法	投资部门、创业公司	C	2%	张×	2	0.5
2014－M－HR－016C	新兴业务人才配置项目	建筑智能电器事业的人才配置和规划	新形事业部	C	2%	周××	1	0.5

第三部分，组建项目团队。超级HR统筹公司各相关部门以及外部合作伙伴，把项目化全面渗透到各功能模块的组织细胞。把职能部门的专业队伍分解成一个个小团队，与其项目相关的部门组建项目团队，为共同的目标工作。比如，人力资源的各项目团队相当于一个个过去的人力资源部，服务的范围和深度就不一样了。快速响应，柔性灵活，可以极大地节省人力资源成本，如果按照传统方式要达到现在超级HR的功能、标准和质量，起码要扩大两倍的规模。现在一个人拥有多元能力，变成了复合型人才，业务部门只要找一个人就可以解决问题了。人均效能提高了，一个人可以有两倍的产出，结果还能够让客户满意，消灭了重复的、中间的沟通成本，一次就把事做对。

第四部分，项目组合管理。项目组合是指在可利用的资源和企业战略计划的指导下，进行多个项目或项目集的管理，确保项目符合企业的战略目标，从而实现企业收益最大化。

什么叫有效的项目组合呢？把人才盘点、潜质人才的挖掘、继任者计划以及人才激励晋升、薪酬调整组合在一起，就是一个项目集，同时又和复合式绩效管理结合起来，比如把360度评价与轮岗、继任、外派的项目组合起来，形成一个有机、内在的联系，这就是人力资源的项目组合，根据项目的分级制度对每一个项目进行分级，由人力资源负责人担任项目总监，全部统筹管理。这样，通过项目组合就能够完成过去单一职能很难完成的组织建设和人才培养目标。

这时的人力资源部门本身就是一个高度项目化的部门，已经涉及公司经营战略的方方面面，是一个组织的保障者和人才供应商。工作范围变大了，工作深度与层次改变了，所要调动的资源已经不限于部门内固定的人员，要大量运用公司全部的资源，所以超级HR就是没有边界的人力资源部，企业内所有的人都可以为我所用。

有些工作虽然是人力资源部固定的工作，每年都要做，但是用项目的方式来实现，比如人才盘点、继任者计划、人才战略研讨等，因为每年的工作发展重点、业务范围不一样，对人才的需求、方向都有差异，尽管看起来是相同的职能性工作，但都是通过项目动态地来实施。

第五部分，建设能力中心。将人力资源各模块进行整合，模糊原有职能模块间的边界，强调专业岗位职能工作的多元化、复合性，通过内部的轮岗和小团队学习，一专多能，每个人力资源人员都像特种兵一样，掌握多种技能。如果从事项目的员工叫“超级临时工”的话，从事平台支持的员工就叫“全能运动员”，他们建立内部网络平台，与业务相连接，及时响应业务和员工，使其得到一揽子的综合服务。人力资源部与高管和各部门专家建立专业委员会，对公司重大事项进行共同研究和决策，并固化为知识体系，形成对公司发展的指导。

LM集团的项目组合管理

LM集团人力资源中心把功能服务包分解为具体的工作和项目，并对它们进行了细致的进度安排和责任分解，由中心下属的各功能服务团队分工负责，这些团队的成员分别来自人力资源中心和各子公司人力资源部门的各职能岗位，以及相关职能部门。在人力资源中心的总经理领导下，每年都编制年度项目集进度总图，把全年的工作按项目的方式进行时间规划，资源配置，提前沟通，事后反馈，有力地满足了

公司的运营和业务的人才需要，极大地支持了公司的高速发展和战略需求。

以2012年为例，从战略性人才规划项目开始，这个工作周期并不是从1月开始的，而是从上一年度的第四季度就启动了，紧密结合公司的战略制定出下一年度的人员编制，算出人才缺口，制定出具有指导意义的人才规划。同时在11月还要启动复合式绩效管理项目，一方面要对职能工作和项目工作进行规划，另一方面要督促各公司、各部门管理者及各项目负责人着手对组织绩效进行回顾，并开始针对个人绩效进行反馈。1月要完成整体的绩效评估和反馈，2月启动能力评价项目，在完成绩效和能力评价后，就可以启动下一项工作——核心人才管理项目，包括人才盘点项目、核心人才核定项目、继任者计划项目等，在此基础上实施动态人才库项目。依据培养计划针对员工职业发展提供必要的帮助：推动导师制项目、提供相应的学习和培训等，而重要的项目培养则需要各部门管理者负责。在1月要根据公司整体经营情况确定薪酬调整比例，并根据员工个人绩效进行相应调整。这个过程可以形象地用表4-2描述出来。

在LM集团2012年人力资源的项目集进度计划中，1月完成薪酬报告，绩效评估与反馈，年会项目；2月启动人才盘点项目，行动式学习项目，年度奖金发放，3月进行人才能力评价项目，导师制项目启动，年度薪酬调整方案确定，4月要启动“总经理—员工理想约定”项目，5～6月年度晋升，绩效沟通与反馈，6～7月要组织“员工家庭日”项目，7月要开展新入司应届毕业生的系统培训项目，8月则开展“培训月”项目，8～9月要启动员工满意度(组织氛围)调研项目，9月开启“校园招聘”活动，实现新鲜血液的补充。在员工的沟通上，除日常的沟通座谈会，每月还有主题活动，这些重点项目组成了一个具有系统性、整合性、连续性、逻辑性的人力资源管理过程，以项目的形式与各相关部门共同实施完成，实现人力资源对于项目化组织的支撑。

表**4-2 LM**集团人力资源年度项目集进度总表

人力资源职能工作	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	功能服务包
招聘		公司招聘渠道评估					参与评选年度最佳雇主		启动校园招聘		管理培训生项目		战略性人才规划
组织发展		启动人才盘点与继任者计划			员工生涯计划（能力评价）/人才库更新/人才述职人才盘点评价会					根据整体战略确定人才规划与编制战略研讨会			人才盘点匹配多通道生涯规划
培训		学习训练营						应届生培训		年度培训需求调查与计划			行动式学习教练式培训

<table>
<tr><th>人力资源职能工作</th><th>1月</th><th>2月</th><th>3月</th><th>4月</th><th>5月</th><th>6月</th><th>7月</th><th>8月</th><th>9月</th><th>10月</th><th>11月</th><th>12月</th><th>功能服务包</th></tr>
<tr><td>培训</td><td colspan="3"></td><td colspan="4">二元导师制</td><td colspan="5"></td><td></td></tr>
<tr><td>薪酬</td><td colspan="2">年度薪酬报告完成</td><td colspan="2">年度调薪</td><td colspan="3">人才晋升评价与实施</td><td colspan="3">阶段性奖金发放</td><td colspan="2">完成年度薪酬预算</td><td>复合式激励二元导师</td></tr>
<tr><td>福利</td><td></td><td colspan="2">年度奖金发放</td><td colspan="9"></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">绩效管理</td><td colspan="2">完成绩效评估与反馈</td><td colspan="2">完成能力评价</td><td colspan="6">绩效过程沟通与反馈</td><td colspan="2">绩效考核与下阶段绩效计划</td><td rowspan="2">复合式绩效</td></tr>
<tr><td colspan="5"></td><td>项目指数评价</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td>员工关系</td><td>年会表彰</td><td colspan="4">理想约定座谈会</td><td colspan="2">公司家庭日实施</td><td colspan="3">组织氛围与员工满意度调查</td><td colspan="2"></td><td>企业文化</td></tr>
</table>

通过人力资源项目化管理，超级HR对内部员工的能力、素质要求也从单一的职能专业型转变为职能—项目复合型，提高从事项目策划、项目管理、项目评价的能力，比如，设立复合式的岗位说明书，把管理项目所要求的知识、经验、素质设置在人才标准和评价的指标中，与职能工作所要求的能力一起形成职能—项目复合型的人才标准，同时为培养复合型的领导人才，建立职能—项目能力模型，对员工进行盘点和评价，根据评价的结果引进组织所需要的关键人才。通过轮岗、晋升和承担各级项目，对人才进行职位和能力的匹配，并在实践中把项目作为能力提升的一个重要手段，在这一过程中挖掘有潜质的继任者，并对重要的岗位、人才进行重点的留任管理，对于即将离职的人才做好离职管理。通过打造人才供应链，形成与战略发展、组织结构相适合的人才梯队，实现对组织发展战略的支

撑。

第五章
复合型人才的孵化和培养

在混序组织中，通过项目大量培养复合型人才，还需要有相应的人力资源的管理创新，提供新的复合型的工具和方法，包括职能——项目复合式岗位、多通道成长阶梯，以及人才的招聘和在部门及项目间的匹配、流动和补给。开发复合型人才的能力模型，为他们制定不同的职业发展规划。结合项目结果和工作绩效对员工进行实时的评价，让具备创新潜质和高内驱力的员工从事创新型工作，并在这个过程中给予关注和辅导，提升他们的领导力。

项目经理：未来的内部企业家

在企业实践中，往往更需要复合型人才，我们把既懂技术又具备创新能力的人才称为T型人才，把既懂技术又懂管理的人才称为V型人才，把既懂管理又能创新突破的称为L型人才，这些人才通过复杂的大型项目的锻炼，最终成长为既懂技术又懂管理还具备创新领导力的人才，称为Y型人才，Y像汉字的丫，因此我们把这样的领军人物定义为鸭（丫）蹼形人才。鸭蹼人才培养模式的最高目标和使命就是为企业在不同的时期培养出这种复合型的鸭蹼式人才。这四种类型的复合型人才，可以通过简单的内部分级评定来识别和采取不同的方法途径，帮助他们成长。需要在企业中创造适宜的环境，提供多样的舞台，赋予他们重大的项目，通过这些方式，把普通人才锻炼为企业所需要的未来发展的领军人物。

T型人才可以分为小T、中T、大T，他们分别对应从事技术和研发的员工，在通过项目取得创新成果以后，根据创新成果的价值给予评定，改善创新就是小T，升级创新就是中T，全面创新就是大T。

V型人才无论具有技术背景还是管理背景，无论是在职能部门工作还是在项目中工作，可以根据他们所管理的团队或者部门、事业部、公司所取得的成果或绩效来评定。范围较小，获得局部成果的，比如领导项目团队达到任务目标的，可以称之为小V；范围较大，复杂性较高，技术较难，协作层次多，如管理较大的职能部门、车间、事业部或项目组合、项目集，可以称之为中V；最后是在专业技术领域能够达到专家级别的，同时又能管理好一个大型组织，比如一个功能完整的公司或一个复杂的项目集群，这样的人才可以称之为大V。

对于L型人才来说，管理是基本功，能够很好地运用激励、领导力、沟通

和团队的技术，带领一群人取得突破性的成果，根据这些创造性的成果的价值以及创新的程度，可以将这类人才区分为小L、中L、大L。

最后是丫型人才，也是理想中的终极复合型人才。这类人才涵盖了一个领军人物所必需的所有素质、专业、管理、企业家精神以及理想、执着、情怀，这种人才虽然很少，而且显然很难在普通企业培养出来，但是却是企业最迫切需要的，他们可以通过项目裂变出新的创业公司，也可以成为公司新事业的领军人物。

项目经理是最有可能成长为Y型人才的人选。在这一过程中，项目经理成为专业人才走向复合型人才的桥梁，无论什么专业，或者有无管理背景，通过项目的锤炼，他们的各项素质、能力、知识结构都得到了复合式的提升，为他们进一步成长为高层领导或技术专家以及创新、创业的领军人物奠定了基础。

依据三种能力素质模型，“领导力是导向、创新力是关键、专业能力是保障”，可以建立“领导力、技术能力、创新力矩阵”，通过能力定义、分级与测评，来区分人才的类型并进行有针对性的培养，提升人才的复合度。比如，领导力强、创新力弱的员工可以作为领导型人才进行培养；领导力弱但创新力强的员工则可以作为创新型人才进行规划；而领导力与创新力都比较强的员工则可以考虑作为复合型人才的储备；领导力和创新力都不强的员工我们称之为执行型员工，执行型员工更多的是按照公司的制度和流程做好本职工作，但是可以不断发掘他们的潜力，未来通过项目的锻炼将其中有潜质的员工逐步转化为创新型人才和领导型人才，最大限度地实现将合适的人放在合适的岗位上。

项目经理未来可以发展为领导型、创新型、专家型人才，他们更有可能发展为T型、V型、L型、Y型复合型人才。他们身上往往同时具备了这四种人才所要求的能力素质，对具体行动的把控能力、高度的计划和执行能力，以及通过项目获得的素质提升为下一步成长为以上四种类型的复合型人才打下了基础。通过项目经理的能力素质模型可以看出能够胜任项目经理的员工，必须要具备领导型人才所要求的能够激励下属、充满活力、很高的计划协调沟通能力等，同时还要具备创新型人才所要求的不怕风险、敢于尝试的要素，通过各种类型项目的经验，能够积累各种技术和知识方面的要素，未来以三个通道作为发展路径。通过大项目、复杂项目的考验后，可以成长为创新型人才，通过担当大型项目集和项目组合的负责人，成长为领导型人才。在项目过程中，如果项目经理是技术背景出身，有很强的专业性，通过攻关型、技术挑战型项目的经历后，就可以成长为专家型人才。因此，项目经理是比较全面的、通过实战检验的三大人才的“预备役”。表5-1所示为项目经理的素质维度要素。

表5-1 项目经理素质维度

个人特质族群	
情绪认知	能反省内在感受并调整自我
	不在意自己情绪变化对他人的影响
	不清楚导致自身情绪变化的原因
	对自己的情绪变化非常敏感
辨析领悟	从经验或教训中学习并应用于实践
	分析问题时能从大局出发，跳出局限
	将复杂问题或数据归纳、提炼、呈现
	广泛收集信息，分类、整理、保存
自信心	必要时，在上级主管或客户那里坚持自己的见解
	相信自己在团队中的价值，强有力地展现出来
	需要决断时瞻前顾后、优柔寡断
	相信自己的能力和判断，敢于坚持自我信念
个人影响族群	
自控能力	在危机时以正能量的平和心态支持团队
	始终以建设性的积极态度回应他人或事态
	压力下失去耐心且动辄指责他人
	在压力下或敌对环境里保持理智行事
诚实正直	说一套做一套，没有原则或底线
	保持做人做事的原则，不推诿责任
	对人对事保持公平公正，不被个人利益影响
	遵守社会与企业的普遍规则，坚守自我承诺
适应能力	从挫折里汲取教训，迅速振作、发奋向上
	对变革没有信心，总是埋怨变革的不足之处
	在变化时能够主动调整自己的目标、计划
	坦然接受变化，改变自我以适应变化

个人影响族群	
成就导向	将团队工作与组织的需求和目标挂钩
	为自己和团队的工作尽心尽力且勇于担当
	为自己和团队设立挑战性目标
	持续改进现有工作方法和流程，以提高工作效率
主动积极	为成功主动出击，努力寻求新机遇
	时而顾虑当前，时而担心长远，患得患失
	全面考虑项目可能的潜在风险，并制定应对措施
	面对机遇，能迅速决断、即刻行动
计划执行	处理问题墨守成规，被问题牵着走
	预期可能的问题环节，密切监控、及时推进
	制订计划时能统筹考虑且完备周全
	能将总体计划分解为阶段性目标，监控执行效果
社会特质族群	
同理心	不固执己见，能从他人立场考虑
	总以自己的想法和观点要求他人
	关注他人身体语言信息，捕捉非语言细节
	善于与他人沟通，并耐心倾听他人倾诉
组织意识	有意识搭建广泛的人际脉络并用心维护
	能快速识别客户的关键人物或影响力结构
	个人的行为与组织的价值观保持一致
	经常从组织与整体的高度思考问题
客户意识	以值得客户信任的方式，为客户创造价值
	从客户角度考虑目前还没有提出的潜在需求
	持续关注客户满意度变化并与自己的团队分享
	积极、快速响应客户的诉求

社会影响族群	
培养他人	适当授权、适时反馈，鼓励他人接受挑战
	定期给予建设性的反馈，对他人的进步积极回应
	给予他人具体的指导或示范，或分享自己的经验与心得
	识别他人的特点与发展意愿并以行动帮助其成长
高效领导	创建彼此信任、支持、有团队自豪感的组织
	善于描绘令人向往的愿景，激发下属工作热情
	表率示范、身先士卒，与团队同甘共苦
	让下属明确各自的职责和义务，为团队争取资源
驱动能力	必要时协调组织资源和支持，以确保目标达成
	将计划分解并落实到具体责任人，各司其职
	设定符合 SMART 原则的绩效标准，并确保团队执行
	团队管理目标明确、职责清晰、督导充分
影响能力	不谙组织内非正式影响结构，经常说错话
	能借助关键人物的影响，赢得他人支持
	强调共同利益，预判他人的反应并采取相应措施
	有个人魅力，并善用不同的影响策略
冲突管理	关注以双赢和多赢的方式解决冲突
	能提前识别冲突先兆，防患于未然
	以个人喜好处理冲突，有失公允
	处理问题时能充分阐述各方观点和立场
团队协作	在组织内搭建协同纽带，决策时从大局考虑
	服从团队整体利益，为团队甘于牺牲自我
	尊重他人的意见和专业知识，鼓励每一个团队成员
	有与团队成员沟通的意愿，分享有用的信息与知识

在企业中运行项目，需要原有从事职能工作的人员和专业技术人员担任项目经理，项目经理所具备的素质、技能、知识和理念与职能经理的差异是比较大的。专业研究表明，做好一个项目经理至少要在六个方面拥有较强

的技能，分别是人际沟通技能、目标设定和计划技能、组织技能、领导技能、政治技能和技术能力。

“做一位好的沟通者”是项目经理必须具备的一种关键技能。由于项目经理从本质上来说是临时性的、阶段性的角色，运用的不是权力而是影响力来推动工作，因此，对项目经理来说，拥有人际沟通能力是非常重要的。

目标设定和计划技能包括具有计划和目标设定的能力，以及进行分析的能力。确定工作优先次序的能力也被认为是非常重要的。还有发现问题的能力，在问题出现之前就能够发现它们，从而避免因为没有预计到的事件造成问题而使项目严重偏离轨道。

组织技能包括：能够快速发现合适的人选，快速组成团队，形成团队的工作制度，达成共识，驱动团队成员围绕项目目标全力合作，与项目团队中其他成员培养感情，对其他的需求保持关注，能激励别人，构建强烈的团队精神。这种能力能够确保团队成员始终保持相互配合、相互协作，以项目任务为中心，保证项目成功。

领导技能在领导力标准中有详细描述，对许多项目经理来说，这项技能并不是先天就具备的，大多数是在项目的实战过程中获得的。项目就是培养领导技能的最好途径和平台。许多好的品质和行为就是在项目管理过程中培养的，比如我们经常说的：目标坚定明确、身先士卒、发挥表率作用、系统思维、拥有全局眼光、满怀热情、充满正能量、态度积极、从不抱怨、承受压力、不怕失败、敢于创新、信任他人。

政治技能在项目化组织中尤为重要，因为职能式组织中同时运行着多个项目，项目经理一个人承担两个主管的角色，一个是自己的直线主管，一个是自己的项目主管。因此，学会平衡和协调直线主管和项目主管的关系，得到他们的支持，就成为项目得以推动的关键。在资源约束的情况下，要保证项目的顺利进行，既要坚持原有的项目计划，按进度推行，也就是我们常说的原则性，又要根据情况的变化及时进行调整，这个过程中要用创造性的方式解决问题，还要有谈判和妥协的能力，对团队善于授权。

技术能力对于具有技术背景的项目经理来说是一个优势，但对于擅长管理的职能经理来说就需要下功夫了，包括经验和知识、专业能力以及跨学科的学习能力。当然，项目如果需要比较专业的技术作为支撑，那么在项目团队的设计中就应该有项目专家的参与，项目经理通过大量的技术类项目的实践，能够成为技术专家。

根据调查，项目管理中常见的问题有资源不足、满足“不现实的”期限要求、不明确的目标、团队成员不负责任、计划工作不充分、无法沟通、目

标或资源发生变更、职能部门之间发生冲突等。这些问题往往是由项目经理的能力不足造成的。项目经理最重要的问题不在于技术领域，而在于与人交往密切相关的领域。对于那些职能型和技术型的管理人员从事项目管理，真正的挑战在于他们需要认识到人际关系技能的重要性，并且需要在项目实战中不断培养这方面的能力，这些能力详见表5-2。

表5-2 项目管理能力

人际沟通技能	倾听说服
	反馈响应
	换位思考
	影响对方
目标设定和计划技能	发现问题
	计划
	目标设定
	分析
组织技能	达成共识
	激励驱动
	团队协作
领导技能	目标坚定明确
	身先士卒
	充满正能量
	高瞻远瞩
	敢于创新
	不怕失败

政治技能	灵活性
	原则性
	善于授权
	谈判和妥协
技术能力	经验知识
	专业能力
	跨学科学习

复合型人才的素质模型

企业中的人才一般来说是指具有一定专业能力，能够运用这些能力从事创造性劳动，高标准地完成工作，并为企业创造实际价值的员工。在企业中可以简单地把人才分为四个层次：普通员工、一般性人才、高级人才、领军人才。员工进入企业后，从熟悉情况到完全掌握工作所需的能力和发挥自己的特长，至少需要两年的时间，再到完全称职甚至有更佳的表现，在本人非常努力和勤奋的前提下，也需要更长的时间。要让人才的数量和质量跟上企业发展的速度和工作标准的升级，要求企业提供一套全过程的管理措施和服务系统，主动把员工视为成长性的战略资源来进行系统的规划、评价、匹配。

通常，企业需要三种类型的人才，即领导型人才、创新型人才、专家型人才。领导型人才的核心是要具备领导力要素，有更高的自我管理能力和远见，包括是否具有思考问题的高度和视野的广度，是否能够制定目标，是否有带领团队实现目标的勇气和决心，是否具有坚定的信仰，对人生和事业是否有清晰的规划，是否具有系统性思维的方式和责任意识，是否具有使命感。创新型人才的核心是要具备创新力要素，要有很强的专业技术背景、强烈的职业兴趣和探索精神，有创新的渴望，和团队一起突破传统的束缚，开拓性地创造解决问题的方法，最终实现目标。专家型人才的核心是专业能力要素，要求人才具备在某个领域比较全面的知识和深入的洞见，具备解决技术难题和挑战技术难点的能力。

复合型人才是指在多个维度和领域都表现突出又相互融合，兼具领导型人才、创新型人才和专家型人才特性的人才，是企业发展最需要的人才。在复合型人才的能力要素中，领导力是最重要的能力之一，是目前组织管理面临的最大挑战，即“发展管理人员的领导力”。从根本上提高、发展管理人员的领导力，有利于解决梯队培养问题，有利于解决提升组织效率问题，有利于实现和谐员工管理的问题。在总结通用电气、宝洁和腾讯三家

公司的领导力要素后，我们发现他们的共性是关注外部环境，聚焦客户需求，能够创新变革，有很强的自驱能力和正能量，能够为企业创造价值。

领导力的培养除了通过领导力课程的培训之外，高层领导的直接指导会起到重要作用，但是高层领导直接指导的机会比较少，对于大量需要提升领导力的管理者来说，承担项目是最快最有效的方法。

项目化组织已经和公司的人才发展规划紧密结合在一起。通过大量的项目管理实践，让管理者在实战中锻炼领导能力、掌握领导艺术、培养全局视野和包容分享的人格特质，为他们的成长创造和谐、积极的工作氛围，以及鼓励创新、宽容失败的文化，这些都形成了基于项目化组织的复合型人才的快速培养的模式，并在实践中不断升级优化。表5-3～表5-5是三种基于项目化组织的人才的能力要素模型。

表5-3 领导型人才能力要素

维　度	标　准
价值观	认同组织的价值观，并对组织的愿景、使命与战略目标充满信心，并愿意为之奋斗
	对组织的价值观能够身体力行，以实际行动践行组织的核心价值观
	愿意传播并分享组织的价值观，并以此为依据，为团队设定愿景与鼓舞人心的发展目标
个人品质	诚实可信，保持原则、价值观及行为一致性，信守承诺、尊重他人、诚实真诚
	公正客观，提供客观和独立的观点，即使涉及自身的利益
	善于鼓舞人心，富有勇气和同情心

维　度	标　准
洞察未来	通过收集组织内外信息，了解竞争对手动态、业内先进的管理经验和技术趋势，制定出相应的组织能力拓展方案与举措
	分析组织的历史信息与相关数据，结合自身现状和定位，明晰组织发展方向与战略规划
	依据组织发展规划，拟定所辖领域或所属部门的发展方向和目标
战略分解	依据战略规划，制订具体翔实的实施计划，并制定符合 SMART 标准的绩效目标与绩效要求
	运用灵活的沟通模式，清晰明确地将目标进行合理分解，明确分工，让工作责任切落实到个人
	推动组织、部门与个人目标的统一，并建立持续关注与追踪的机制
调动团队	通过传达组织的战略远景和目标，确保团队成员对目标的理解和认同，充分调动团队成员的激情和积极性
	通过持续的资源保障、协调沟通与障碍清除，为团队达成计划创造条件
	通过定期和团队成员沟通，实时对团队成员在完成任务过程中体现的贡献、价值与能力给予欣赏和肯定
发展人才	能够响应组织的战略规划，规划长中短期人才的要求，并提出、拟定和落实在人才引进、选拔、晋升、培育和发展方面的诉求和计划
	通过观察与交流，理解团队成员的优势和特点，并能够运用各种方式提升员工的技能与素质，提升员工的绩效表现
	倡导团队相互交流与互相学习的工作氛围，使个人和团队能够不断地提升与成长
协调沟通	通过提倡换位思考，树立团队成员的全局观念，提升团队成员跨部门的沟通和协作能力
	驱动相关部门定期联系、交流和解决问题的机制
	通过协调机制，分享工作上的心得、技巧与信息，并主动提出合理意见，以改善和提升相互协作的效率

维　度	标　准
结果导向	确保团队成员的绩效目标设定与考评机制，明确奖惩，调动团队成员的工作积极性
	强调绩效的过程管理与过程辅导，确保绩效目标的完成
	回顾战略规划的执行情况，进行详细的总结并做出改进的安排

表5-4 创新型人才能力要素

维　度	标　准
积极开放	主动接受新观念，能够以创造性的思维思考企业议题
	具有问题意识，能够以客观务实的态度对待各种问题，界定问题，分析原因，制定对策，进行积极的应对
	可以自由地与他人合作，看重他人的长处与价值
挑战精神	不惧怕失败，能从失败中挖掘经验并自信能超越过去业绩与成就的强烈意愿
	富有挑战精神，具有勇于面对新课题与高目标的精神力量
	不断为自身或所属的团队设置新的目标，并以实际行动促成目标的实现
商业意识	对行业和专业数据运用自如，并以此为依据做出决策
	对外部变化的动态、趋势与前沿问题保持敏感
	能够将有价值的信息与实际工作中的问题进行有效对接（例如技术开发、产品设计、工艺改进等）
用户意识	深谙用户或消费者对产品的看法和需求
	能够迅速看清问题的本质，非常清楚哪些是机遇，哪些是风险，以及它们发展的趋势
	善于从用户反馈中发现新机会，追求卓越
学习能力	针对新问题或新课题，具有制定多种方案的能力，具有好奇心、学习力
	对于实施过程中存在的问题能够灵活处理，而非钻牛角尖
	具有调整方案或在方案中进行切换的能力，以保证实际工作的推进

维　度	标　准
创新管理	根据公司的创新蓝图，组织所属部门或所辖领域，制订和执行创新计划
	适应公司业务发展变化，及时、灵活地开发相应的创新方案
	关注所在领域的发展趋势，结合公司具体环境，及时、灵活地提出新的创新建议

表5-5 专家型人才能力要素

维　度	标　准
成就导向	具有追求卓越的意识，对获得成功或取得成就具有强烈的愿望
	为改善业绩或提高效率，持续不断地进行自我开发，为达成既定目标，具有坚强的毅力，并重视所取得的成果
	对于工作本身或工作结果，具有自豪感与成就感
目标意识	能够很好地分配与控制权利，给下属最大自主性的同时还制定了非常严谨的控制措施
	对任务目标的分解得到多数团队成员的支持与认同
	经常检测、考核目标的实现情况，针对目标偏离的情况，采取适当的措施进行必要的纠正
问题解决	具有一定的问题预见能力，能够较早发现目前或将来业务进行过程中可能产生障碍的问题，制定相应的应对方案，做到未雨绸缪
	能够迅速地界定问题、分析问题，并获取对问题的正确认识，总是能够依据问题的性质动用所有可能的手段解决问题
	能够将应对问题的一整套机制进行不断的完善，在团队或部门内部形成共享，提升整个企业的问题解决能力
速度意识	具有速度意识，对于环境的变化具有迅速反应的能力，能够及时应对社会政治、经济、文化、技术等方面的变化
	针对公司内部的变化，比如战略规划的更新、组织结构的变革、企业规模的变化、产品结构的调整等，迅速调整团队或部门行为，完成角色转变
	能以较快的速度采取行动，应对环境的需求与挑战，具有较强的事业心和一定的灵活性，追求即知即行的实践成效

维　度	标　准
信息搜集	具有较强的信息意识，对与工作相关的科研动态和技术信息保持相当的敏感，总是能够迅速找到与履行职务所需的有效信息，并能够加工成有价值的信息
	能够将掌握的信息与实际的工作相结合，并反映在具体的业务中，提升业务的价值
	能够通过各种手段，比如口头传达、文件发放与网络传播等，有效地在组织内部共享信息，建立并完善有效的信息管理机制，确保有效信息的获取、传播与使用
沟通技能	具有良好的沟通技巧，掌握多样化的沟通手段，能够与别人进行自由的沟通，以坦诚、开放、平等的姿态与人沟通，具备建立双赢人际关系的能力
	能够虚心聆听他人的意见与建议，并能够正确理解他人的意图，能够有效地传达自己新的想法与观点，以提高工作效率
	其他人乐意与其进行交流，并能取得满意的结果

职能—项目复合式岗位

超级HR带来对组织内岗位的观念变化。在混序的项目化组织内，组织成员既做规定动作又做自选动作，既做岗位工作又做项目工作，员工既是固定的又是开放流动的。现在我们以单一岗位定人，设置固定岗位说明书的做法是大工业时代延续下来的，所谓的科学管理把人变成像工具一样，安置在每一个岗位和工序上，是一种流水线式的组织分配法。而在互联网时代，每一个人，每一个在企业中的资源，要进入一种重新分配和高速流动组合的状态，人首先是组织的人，其次才是部门的人，执行的是公司的横向任务，冲破了部门之间固有的壁垒，因此，原有的束缚人的定岗、定人、定位的做法就要做相应的复合式的改变，以满足现代组织的资源整合和资源开放的双重属性的要求。

在超级HR这一新的工作方式下诞生的职能—项目复合式岗位说明书兼具两种特征：一方面，作为公司确定岗位的人员，要完成其本职工作和专业工作;另一方面，他又是项目团队中的一员，还要完成公司的项目，其岗位说明书应该是这两种工作形式的描述。所以，这种复合式的岗位说明书在原有岗位说明书的基础上增加了流动、开放的属性，描述了员工参与公司

项目时应该扮演的角色与职责。接下来再把复合式岗位说明书进行分类，比如技术类的岗位说明书，以及研发类的、职能类的，加入相应的项目要求，比如技术项目经理应该承担什么样的项目职责，如果是项目成员的话，有项目成员的岗位职责，项目团队也有自己的工作说明书。对于一些大规模、长期性的项目，每一个项目成员都有对应的职责、分工、角色，有详细的复合式职位说明书。项目要求可提前放在员工的岗位说明书里，如果他以后参与或管理项目，就按照岗位说明书中有关项目的内容对其工作进行评价。

人才规划和创新人才的招聘

企业中的人才一般来说是指具有一定专业能力，能够运用这些能力从事创造性劳动，高标准地完成企业的工作，并为企业创造实际价值的员工。人才是有层次差异的，他不仅是指有才能的人，而且是才能高于一般人的人。在企业中可以简单地把人才分为四个层次：普通员工、专业人才、高级人才、领军人物。员工进入企业，从熟悉情况到完全掌握工作的能力和能够自由地发挥自己的特长，至少需要两年的时间，再从符合岗位的基本要求到能够完全称职甚至有更佳的表现，在本人非常努力和勤奋的前提下，则需要更长的时间。要让企业人才的数量和质量跟上企业发展的速度和工作标准的升级，要求企业提供一套全过程的管理措施和服务系统，其重点在于把员工视为成长性的战略资源来进行系统的规划、评价和匹配。

企业要做多大的事情，就要匹配相应数量和能力的员工。这一过程可以根据企业的发展和实际需要自然而然地形成，也可以根据企业发展的速度和规模进行预测，提前进行员工的规划和人才需求的调研。在人才稀缺、人力成本上涨很快的情况下，要确保企业的发展不受人才短缺的影响，人才规划不再是一个可有可无、顺其自然的事情，需要公司高层给予高度重视，每年都需要制订计划，认真实施。

传统的人力资源管理强调选用育留四个方面，在项目化组织中，人才的管理在这些方面将更精准，更有针对性。人才规划是根据公司的发展战略制定的，分为长期、中期和短期。长期规划一般是5年以上，中期的是2～3年，短期是指年度的人才计划。

如图5-1所示，人才规划工作首先要从公司的战略出发，把公司的中期战略甚至10年的长期战略分解为年度的项目计划和经营计划，再对年度的项目计划和经营目标进行分解，形成年度的项目目标、职能工作的进度和预算，在这个基础上再分解到各分公司、各职能部门、各事业部中心，各项目群和外部合作单位，接下来由他们细化到具体的项目和职能岗位，并反馈出具体的职位岗位的需求，形成人才需求的初步计划。将计划反馈到各

单位，结合企业目前的人才现状和缺口，通过多次讨论和意见征求最终形成企业的人才规划。针对人才这个企业发展的关键资源，做好人才规划就是企业未来能够持续成功的基础和保障。

如图5-2所示，人才的成长过程就像最初的一间未经装修的毛坯房，通过一系列的项目实战，变成了“精装修房间”。如果我们利用“人才比例尺”作对照，会发现他们的晋升机会远远大于未经过项目实战的员工。

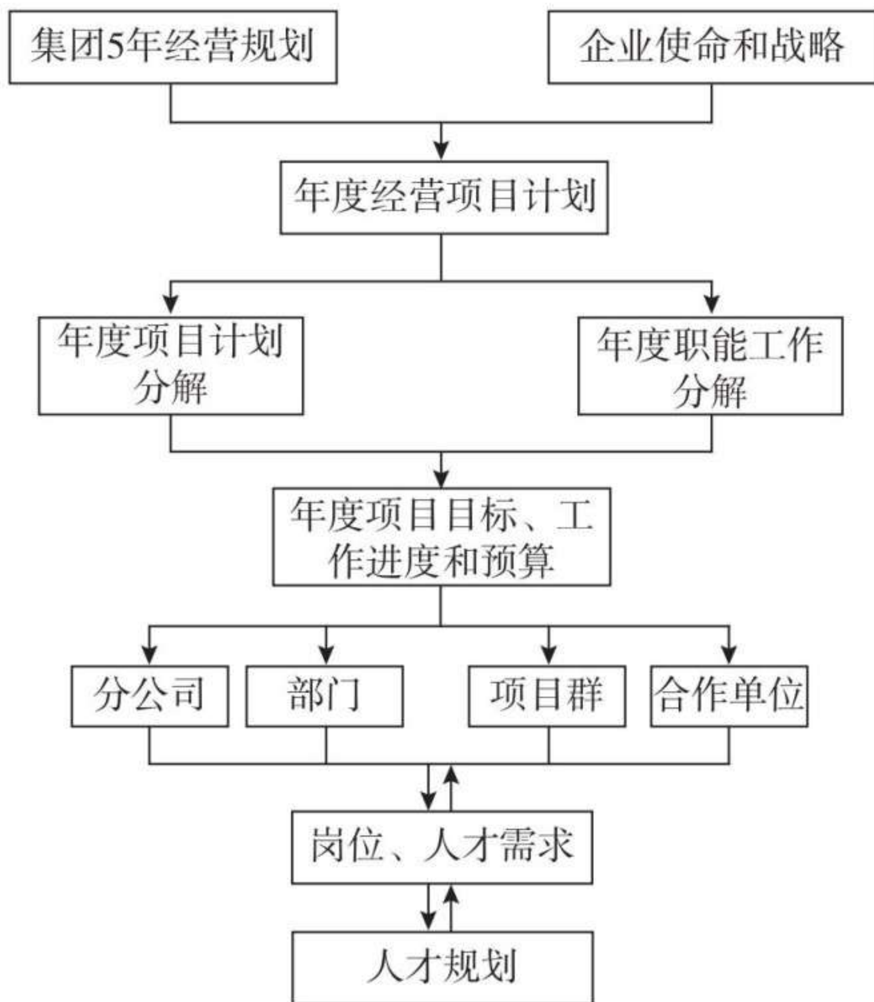


图5-1 战略人才规划流程

人才比例尺

● 绩效评估（项目加分）

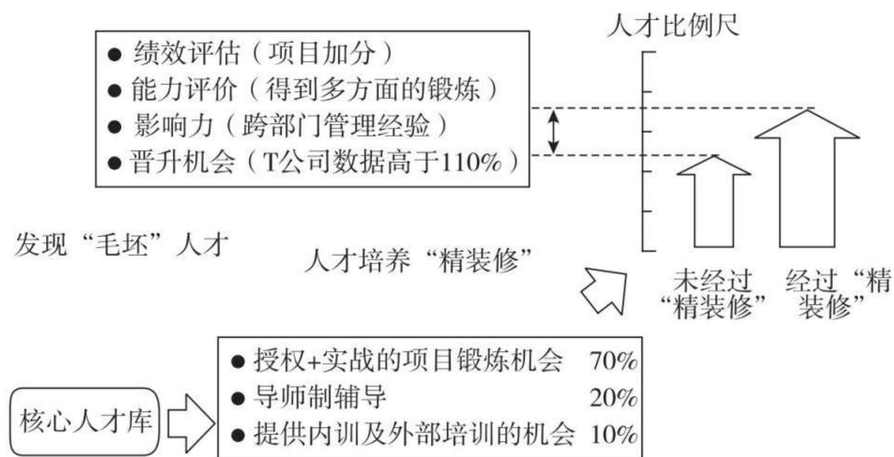


图5-2 “毛坯”人才通过项目成长为“精装修”人才

在项目化的人才培养模式中，人才规划不仅包括日常经营管理的岗位和人才，还包括从事项目管理的员工。通过让不同岗位、不同职级的员工担任项目经理，可以评价他们是否具备领导能力和组织协调能力。通过参与和管理不同的项目，可以考察项目经理的知识和经验是否可以胜任更复杂的管理任务。通过承担不同公司的项目进行轮岗，可以使项目经理获得多元化的知识结构，连接不同的人脉网络，为下一步胜任更高级的管理职位打下基础。在不同的部门和公司承担项目，在母公司和子公司之间交替承担项目，可以让公司对项目经理的适应能力、应变能力和组织能力进行全面的考察，通过压担子增加任务的难度，评价他们的担当能力和抗风险能力，为进一步规划公司的继任者计划做好准备。通过让员工交替担任项目经理和职能经理，可以使他们获得专业知识的积累和管理能力的提升，形成立体的内部人才流动通道，推动建立公司的复合型人才库。

人才规划的重点是把公司的经营计划、战略规划与人才和岗位相对应，不仅做到年度的准确测算，还要根据公司发展的中长期规划做好预测。如何做好人才规划，首先要回答下面几个问题：

1.企业有多少岗位，需要多少员工？

2.符合企业岗位能力要求的员工有多少？

3.目前企业缺乏哪些类型的员工？

4.这些缺乏的员工从哪里来？

5.企业应该分阶段重点培养的员工是哪些？

6.通过什么方式让目前普通的员工成为企业需要的人才？

7.未来三年新增岗位是什么？招聘引进的人数有多少？

8.每年轮岗晋升的员工有多少？

9.每年担任项目经理和参与项目的人员有多少？

10.每年人员的流动、流失的岗位以及补充的数量有多少？

在人才规划环节中，业务部门的主管起到了主要作用，他可谓是首席人才规划师。在企业的管理实践中，从战略规划到人才规划是公司高层、部门主管和人力资源部门的共同责任。业务部门主管与人力资源部门在人才规划上的角色分工如表5-6所示。

表5-6 业务部门与人力资源部门在人才规划上的角色分工

业务主管部门	人力资源部门
人才评审的参与者 提供人才评估的主要意见 中长期发展计划的提出者 培养人才的主要执行者 晋升、轮岗、外派的支持者	人才评审的发起者 提供人才评估的专业意见 中长期计划实现的支持者 培养人才的方案提供者 晋升、轮岗、外派的推动者

LM集团下属的打印机公司上一年度销售额为10亿元，今年计划增长30%。为了确保销售指标的达成，拟新设立10个办事处以拓展市场，同时新增2条生产线，4个新产品投产。根据生产工艺的要求，2条新生产线每条线配置生产工人15人，共计30人，设备维护工程师1人，现场质量控制人员2人，因新品种投产所增加的原辅料、成品检验量需增加检验人员2人，仓储及发货人员1人。根据公司的新产品限期投产的任务设立4个项目，形成项目群。每个项目需要项目经理1人，平均每个项目有8个项目成员，项目经理和项目成员分别由生产部、技术部、研发中心、质量部中的管理人员和技术人员兼任，由生产总监负责统一协调和管理新产品投产项目群。依据上一年度的数据，平均每个销售人员年度销售额为200万元，那么需要增加的销售人员为150名，新增办事处主任10名。为确保人员到岗，拟新增人事行政专

员1人，负责150个编制的人员招聘、人事日常及行政工作，增加销售财务人员1名，负责新增人员账务处理工作。因此，如果按照理想的状态，就需要198个人，除了现有的41人之外，其差额就是人才规划需要解决的问题;另外，4个项目需要配备36人，由业务部门与职能部门提供。详见表5-7。

表5-7 LM集团打印机公司人才规划

区分	职位	人员编制	现有人数	差额
生产相关	生产工人	30	12	18
	设备工程师	1	0	1
	现场质量工程师	2	1	1
	检验工程师	2	1	1
	仓储与发货专员	1	0	1
营销相关	办事处主任	10	2	8
	销售人员	150	25	125
职能相关	人事行政专员	1	0	1
	销售财务人员	1	0	1
小计		198	41	157

为拓展公司的国际业务，LM集团根据未来5年的战略规划，再建设2个国外制造基地，辐射10个国家并建立10个国家级的办事机构，进一步实施公司国际化的布局。针对这个战略目标，如何储备并培养国际化人才就成为公司的当务之急。首先，通过规划确定需要多少人以及需要什么样的人。如果按照配备总经理1名，以及人、财、物、研、产、供、销负责人各1人的配置，每个制造基地需要8人，2个基地就是16人(每个部门根据工作职责配置骨干人员若干，合计100人)，各个办事机构各配备1名经理，因此总共需要10人(每个办事机构依据业务情况配备骨干人员若干，合计45人)，总计171人。其次，通过规划还明确了国际化人才的标准，包括战略视野、领导力、适应能力以及专业能力的具体要求。在此基础上，确定了人才补给的方式，即以内部培养为主、外部招聘为辅。通过预测，综合考虑现有人员的状况、未来招聘的人数、人员流动的情况以及员工晋升的情况，尚有100人的缺口需要通过人才规划予以解决。据此，公司启动了“TOP100”人才计划，围绕人才缺口开展人才规划工作，同时对于纳入这个计划的人员，公司希望通过设立不同的项目赋予其项目管理责任的方式，在

实战中进行培养，以加快人才成长的速度和质量。

表5-8 LM集团人才规划

区分		规划目标	现有人数	外部引进	离职人数	下层晋升	晋升上层	差距
高层	基地总经理	2	0	0	0	1	0	1
中层	基地部门经理	14	6	1	1	6	0	2
	办事处经理	10	4	1	1	2	0	4
基层	骨干人员	145	25	30	15	20	8	93
	普通员工	不在本案例探讨之列						
总计		171	35	32	17	29	8	100

备注：人员数量差距＝规划目标-现有人数-外部引进＋离职人数-下层晋升＋上层晋升

人才规划确定后，对于管理者来说，最重要的事就是招聘人才。特别是在互联网时代，企业的转型发展需要引入优秀的创新人才。他们满腔热情，更有创造力和独立见解，坦诚沟通，持续学习的能力，具有冒险精神和很强的动手能力，有特别的禀赋和特长。这样的人才如果是通过层级组织的招聘流程可能会被过滤掉，因此人才录用权不能集中在用人部门，要成立招聘委员会，由不同级别和部门人员组成，确保从比较全面的角度共同做出人才招聘决策。

为公司引进优秀人才不仅是高管、用人部门和人力资源部的事，而且人人都应该参与到招聘工作中来，对员工推荐的人数、参加面试的应聘者人数、录用人数做统计并给予相应激励。还要建立内部招聘制度，把一部分职位空缺开放给企业内部员工，这可以为员工提供更多的基于自身优势和兴趣进行职业生涯选择和规划的机会。

无论应聘者是初级工程师还是高级管理者，面试者都要认真准备，设计有针对性的面试方案。但在很多企业中，管理职位越高，对招聘的事越是不管不问，认为是人力资源部门和用人部门的事，这样的做法恰恰本末倒置。因为，面试比简历更能说明问题，通过高质量的面试，可以对候选人有一个真正的了解。关键的创新人才的招聘是部门经理和总经理的首要职责。

在确定聘用创新人才后，就要与他们做进一步的沟通，向他们全面介绍公司的项目，并把他们介绍给他们感兴趣的项目经理，让新进人才与项目经

理双向选择，或者帮助他们发起设立他们自己有兴趣的项目，对于部分创新人才，这就是为某一个特定项目进行的定向招聘。

吸引优秀人才的因素，不只是薪酬，更多的是事业发展机会，能让自己的专长有用武之地，还有可以大展身手的创新和创业项目，并肩奋斗的团队伙伴，公司事业发展的机遇，激发创造力的文化氛围和价值观，以及与贡献匹配的分配机制。在混序的项目化组织里，拥有高薪的不一定是身居高位的管理者，而是那些参与了卓越产品的创造和新事业开拓的普通人，这也是吸引和留住优秀人才的机制之一。

人才补给与调整

因为企业中运行大量的项目，项目经理通常是在年初项目立项时通过三种渠道确定：公司战略委员会的任命，公司各级主管或专家的推荐，个人自荐。在年初任命项目经理以后，项目和项目经理也会发生变化，原有的项目经理一旦离开，通常会由项目团队中的第二负责人或者项目团队中的骨干临时接替项目经理的职务，直至新的项目经理上任。如果项目接近尾声，会在项目团队中找一个能胜任项目经理的人选，而不从外面挑选。

还有一种情况是组织内进行有意的替换。如果有些项目经理缺乏从事项目管理的经验、理念或者能力，对项目本身没有深刻理解，有可能把项目带入歧途，那么组织就会通过项目管理委员会和人力资源部共同对人员进行调整。一般情况下，要对项目经理进行评价，说明为什么他不适合继续带这个项目。在实践中临时换将、中途换帅的情况时有发生。其实在企业中谁能从事项目管理，谁能把这个项目带好，在职能工作岗位上是很难看出来的。而组织在进行项目化管理转型后，项目对组织来说是一个新生事物，所以我们更多的是抱着让大家去试错的态度，要宽容地对待他们在项目中出现的一些失误，而不是一出现问题就撤换项目经理。

多通道成长阶梯

完成人才的战略规划之后，接下来要系统地梳理组织中的人才状况，为员工的职业生涯发展制定出成长的路径和发展的阶梯。在项目化组织中，员工成长的路径有三个，除了传统的管理与技术两条通道以外，第三条通道是项目管理通道。在项目管理通道发展的员工本身并不是专业的项目管理人员，他们最早是管理人员、技术人员或其他员工，包括工人。通过项目实战的锻炼、专业培训和企业内部的认证，他们逐渐具备丰富的项目管理经验，掌握了项目管理的专业知识、技能和工具，成为合格的符合项目管理人才标准的专业人才。由于项目长期且大量存在于企业中，成为企业发展必不可少的基本工作方式之一，因此项目管理也成为项目化组织中的员

工职业发展的一个通道。

如图5-3所示，员工成长的三大通道分别是管理、项目、技术；三大能力是领导力、创新力、技术能力;三种人才是领导型人才、创新型人才、专家型人才。通过管理通道晋升的职级一般为职能员工、部门主管、部门经理、公司高管；通过项目通道晋升的职级为项目成员、项目组长、项目经理、项目总经理;通过技术通道晋升的职级为技术人员、资深技术人员、高级技术人员、技术专家。三条通道和三种能力所培养的三种人才是在企业发展过程中，根据员工自身的特点及其工作业绩来进行设计的，不是一成不变的。企业根据对员工的了解，对其能力进行初步判断，同时还要结合员工自身的意愿和对未来发展的愿望，共同确定员工的职业生涯发展通道，且二者是在动态中进行的。



图5-3 员工成长的三大通道

在一个职能组织中，以新加入公司的应届毕业生为例，从普通职员晋升到主管通常需要2～3年时间，从主管到经理需要3～5年时间，而成为公司高管则需要10～15年时间。但如果一个应届生加入公司后就参与项目管理，他在2年之内就有可能担任项目经理，经过不同级别和不同范围的多项目锻炼，完全可以在5年后成长为复合型人才而担任公司高管，所以有企业

家说“好的项目经理与总经理之间只有一步之遥”。

在企业管理中，员工的成长通道不是垂直向上、单一发展的，而是多通道、螺旋式发展的。许多具有技术专长的员工经过项目锻炼后，是可以转变为领导型人才的。许多优秀的项目经理就来源于技术能手和专业主管。原来在职能部门中从事管理的一些员工，在项目实践后，发现自身不适合做管理，转而从事专业的技术工作，反而能够发挥自身特长，让自己心情舒畅地工作。项目确实是让企业观察员工、识别人才、发现人才潜质的最好的试金石，很多员工能够管理好业务，但是不能管理好团队;有的能管理好团队，却不能管理好自己;有的能管理好自己，却不能管理好业务，而项目管理要求的素质、能力、理念、方法比原先单一的职能管理要高很多，三个通道的设计为员工职业生涯拓宽了发展的路径，同时也为不同类型的员工提供了更适宜自己成长的舞台。

项目让空降人才减少流失

随着互联网技术对传统企业的不断冲击，很多企业都面临着转型升级的重大课题，然而转型升级的一个迫切问题就是新事业、新业务、新产品缺乏高层次的创新人才，因此企业会不惜一切代价花高薪在外聘请高端技术人才和经验丰富的高级管理人才，这些人才根据企业的需要及时地空降下来。但问题随之而来，引进的人才是否能适应企业的环境？是否可以接受企业的绩效考核体系？是否能够理性对待公司的政治问题？另外，由于空降人才已经形成了自己独特的职业习惯和专业观点，容易产生对当前工作边界的迷茫，而企业领导对空降人才的了解又需要一段时间，再加上公司原有的高管和元老对空降人才普遍抱有怀疑甚至对立的心态，所以人才空降到新公司以后，尤其是第一年能否平稳着陆就非常关键。

空降人才的“阵亡率”较高、流失严重已经是企业界的共识，主要原因：一是缺乏承载空降人才的平台和生态环境；二是缺乏让空降人才快速融入组织的好的载体和机制；三是缺乏原有人才与空降人才之间合理的贡献分配制度、公平竞争机制；四是缺乏组织有意识地营造沟通、关怀、信任、授权的工作氛围；五是空降人才个人的原因，其心态以及观念不能及时调整，形成心理鸿沟。

但是鉴于企业的国际化发展以及多元化的战略，空降人才的使用和融合又是不得不解决的一个课题。我们在实践中发现，通过企业的内部项目让空降人才平稳落地，快速融合，能够显著地降低流失率。空降人才到公司后第一时间做项目，就有了明确的任务目标和考核标准，能够迅速进入工作情境，在项目的计划、实施、协调和组织团队过程中，与来自不同职能部门的团队成员深度沟通、相互协作，能够更好地熟悉同事，建立良好的人

际关系，使自己更快地融入到企业文化中。同时，通过项目责任人管理和项目沟通机制，空降人才可以更快地了解企业的组织架构、权力结构和制度政策。具体的项目不仅为刚刚进入一个新环境的空降人才提供了自主的工作环境，发挥他们的特长和能力，激发他们的创造力，而且通过项目的成功，能够在比较短的时间内彰显自身价值，使其得到同事和领导的认可，减少着陆的震荡。

为了避免这些空降人才流失，成为公司日后的竞争对手，企业还可以通过把新产品或新技术项目转化为内部创业的合伙人形式，将这些优秀的人才保留在公司内部。每当他们开发一个有价值或有市场前景的产品时，空降人才作为项目经理或项目主要技术骨干可以投资10%～30%的股份，甚至有些具有高度竞争力的创新产品可以让他们占到50%的股份。当一些创新的项目成功实施，产品具有巨大的市场潜力时，公司为激励和挽留这些能够为公司未来创造更大价值的核心人才，可以以项目成果为基础，组建内部创业公司，与项目团队共同投资，给核心人才和团队更大的持股比例，通过这种方式让核心人才继续留在公司内部，避免了他们辞职创业的风险。

盘点评价匹配

《基业长青》注一书中曾提到：世界500强的企业当中，有超过75%的企业领导人是从内部提拔的，正是因为“有一种核心理念指引和激励公司的人”才使得公司基业长青。而这些人走向领导岗位绝不是偶然，而是经过了严密设计，即企业的继任计划，也称为接班人计划。要做好继任计划首先要根据人才规划做好人才盘点工作。人才盘点是对组织中的人才进行系统管理的一种流程，在此过程中，对组织中的人员配比、人才绩效、关键岗位的继任计划、关键人才发展、关键人才的晋升和激励进行深入讨论，并制订详细的组织行动计划，清晰地了解组织中的人力资源状况，确认与组织未来发展的差异度，以便做出更清晰有效的人力资源规划，让人力资源部门与管理层得以进一步了解组织中的人才稳定性、优劣势、未来发展方向并找出核心骨干的基础。对企业已经拥有的人力资源进行调查摸底，全面掌握员工的数量和质量，为组织的人才引进、评价、匹配、继任、激励做好基础性工作，以保障企业的可持续发展对人才的需求。

人才盘点工作的作用在于：（1）当有重要岗位员工离职时，可以随时从后备人才中选出适当的员工进行补充；（2）关注关键岗位员工，识别优秀人才，进行重点培养并形成多样化；（3）建立高潜力人才库，为企业发展提供人才保障；（4）塑造绩效导向的文化，对高绩效、高潜力人才进行有针对性的激励和发展，同时为管理者的能上能下奠定基础；（5）各部门的管理者通过参与人才盘点工作，能够有效地提升识人、用人、培

养人的能力。

一年一度的人才盘点工作就是一个公司的年度项目，由公司董事长、总裁和高管组成人才盘点管理委员会，人力资源部门负责人为项目经理，人力资源部门职能工作人员和各相关部门负责人是项目成员。人才盘点和讨论工作分布在全年不同时间段，通过正式的讨论会、述职会，应用相同的工具、标准对人才进行评价。人才盘点项目的进度安排详见表5-9。

表5-9 人才盘点项目进度总表

任务编码	任务名称	任务内容	涉及部门	负责人	进度											
					1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
1.1	人才信息表收集与更新报告	• 开发人才信息表模板并辅导相关部门完成填写 • 完成信息表的收集并更新相关报告	所有部门/HR	OD												

任务编码	任务名称	任务内容	涉及部门	负责人	进度											
					1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
1.2	人才评价（能力）	• 更新或调整人才评价的标准并辅导相关部门开展评价工作 • 收集人才评价的结果并完成整理	所有部门/HR	OD			■	■								
1.3	人才述职会	• 更新或调整人才述职的模板与工具 • 组织人才述职会	所有部门/HR/管理委员会	OD			■	■	■	■						
1.4	年中人才评价讨论会	• 准备会议的资料与报告 • 组织年中人才评价会议	HR/管理委员会	HRD						■						
1.5	动态人才库更新与继任者计划	• 更新人才库的信息 • 与各部门确认人才的继任者计划	所有部门/HR	OD							■	■	■	■		

任务编码	任务名称	任务内容	涉及部门	负责人	进度											
					1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
1.6	实施继任者培养计划	• 制订人才继任者培训计划、预算与实施方案 • 实施人才培养计划	所有部门/HR	OD												
1.7	年终人才评价讨论会	• 回顾并总结人才培养计划的实施情况 • 准备年终评价讨论会的资料并组织年终讨论会	HR/管理委员会	HRVP												

注：年度人才盘点工作流程中的角色分工：
1.人才管理委员会：作为董事会下辖的专业委员会，是人才管理的最高机构，负责人才盘点工作的方向指引与决策制定。
2.人力资源部门：作为人才盘点工作的组织者与推动者，负责人才盘点工具的开发、会议的组织、方案的制定与政策的落地。
3.职能部门：作为人才盘点工作的实施者，依据人力资源提供的专业工具与方法，结合业务发展的实际情况，开展具体的人才盘点工作。
4.员工本人：作为人才盘点工作的参与者，依据人力资源提供的专业工具与方法，提供真实的数据与信息，并参与相应的盘点工作。

人才盘点会议前，人力资源部门与关键人才所在的职能部门要做好准备工作，填写表格，涵盖人才的基础信息、最近三年的绩效情况、上次晋升时间等，还要对他们进行有针对性的评价，以及提出发展计划。在进行这项工作时，人力资源部门要引导各相关部门的负责人对其关键人才按照统一标准进行客观的评价，切忌武断下结论。在进行评价之后，要把组织中的人员进行分类。正常情况下，组织中人才分布也是符合正态分布的，大致

有60%～70%的人处于中间位置，需要对他们进行进一步深入的分析和讨论，逐渐驱动他们释放自身的潜能，产生更高的绩效。此外，在人才盘点过程中尤其要关注新加入公司的成员，无论是应届大学生还是有工作经验的员工，新环境与急于表现热情常常使这些人的工作方向发生偏差，这需要管理者着重予以关注。同时，还要关注各维度人才的数量、质量与结构分析，人员异动情况分析，行业分析等结果。

通过人才盘点圈定了组织中50%左右的员工，这些人中一定要有新加入公司的成员，如何把他们的潜力释放出来，需要自上而下地对他们进行培养，帮助他们成长，这是项目化组织的又一个独特优势。从员工自身想干到组织精心策划选定项目让员工干，有意地为他们创造锻炼的条件。管理者要考虑让他们承担不同级别的项目，把他们加入导师制辅导名单，安排适合的外部培训等。在50%的人才库中，还要再圈定15%～20%的核心人才库，这些人是梯队发展的关键，要把他们培养出来，去迎接更大的挑战，走向更高的位置。

发掘高潜质人才

通过人才盘点发现高潜质人才对于企业的人才匹配和继任管理都非常关键，发掘的目标是找到这样的员工，他们具备良好的态度，适当的专业，具备相应的潜力、素质和能力，可以为企业开发培养他们的投入带来最多的回报。

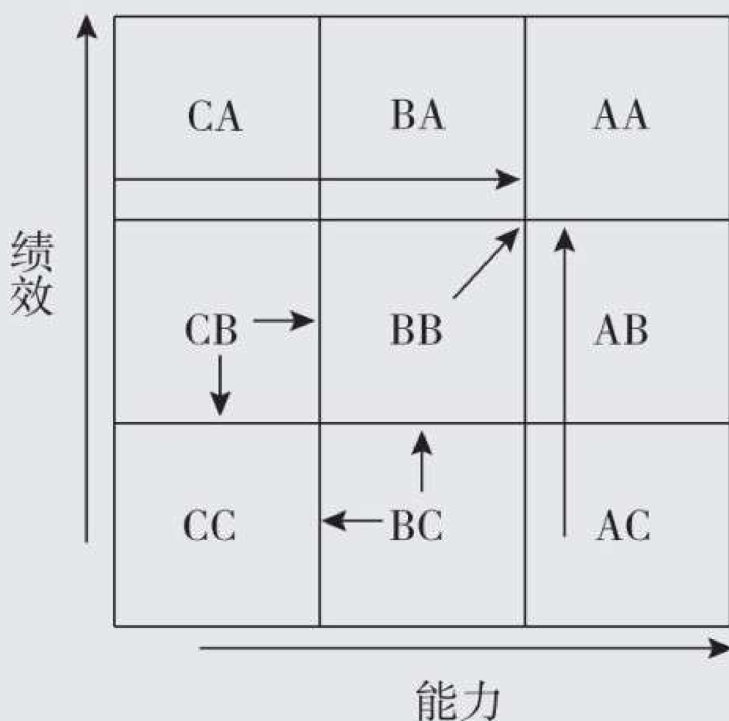
企业中都会有绩效和表现均良好的员工，他们往往容易被领导和主管所关注，对他们的培养也集中了较多的资源，他们可能是企业中的明星，但是企业只靠明星是不行的，就像一个足球队，真正获得最后胜利的往往是相互配合默契、具有扎实的基本功和团队精神的队伍。因此，在有明星的组织中，挖掘和选拔人数众多的潜质人才，才是企业人才发展和人才培养的重要环节，它可以让企业具备完整的组织能力和持续的人才产出和人才再生，源源不断地为企业的发展提供后续力量。高潜质人才量表如表5-10所示。

表5-10 高潜质人才量表

标　准	高潜质人才的得分	评　分
价值观和工作态度 ●行为与公司价值观保持一致 ●尊重别人 ●善于团队合作 ●认同管理层	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
领导力、创新力和专业能力 ●有意愿去领导 ●接受领导职责 ●能够动员资源、员工展开工作 ●领导的团队士气高涨 ●敢于承担风险 ●对未知领域充满好奇 ●具备较强的专业能力	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
沟通和人际交往技能 ●能够清晰有效地沟通 ●能够有效地进行演示 ●展示出人际技巧 ●受到信任和尊重	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
绩效结果 ●能够带领项目团队取得良好的业绩 ●能够达成预定的量化指标（例如，销售额、生产率、利润、质量等） ●成功完成重点项目任务并有突出贡献	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

标　准	高潜质人才的得分	评　分
自我认知和特质 • 准确的自我认识 • 可造之才：虚心接受反馈 • 一贯能从经验中学习 • 在新环境下迅速学习 • 主动自我培养	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
留用价值和离职风险 • 拥有独特的或企业所需的技能 • 是其他公司挖角的对象	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
知识和能力 • 具备某一领域的专业知识 • 多元化的知识结构和项目管理能力 • 具有很强的学习能力和领导能力 • 具备行业的前沿知识和信息	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
工作经历 • 具备职能专业工作的经历 • 在不同的岗位工作过 • 在技术和管理两个领域工作过 • 管理过 B 级或 A 级项目	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
待改善提升领域 • 自我管理能力和意识 • 管理他人的能力和意识 • 管理业务的能力 • 性格特征和瑕疵 • 工作方法和技能	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

美东公司从2008年起制定企业国际化发展战略，需要一大批人才快速成长，建立起国际化人才梯队而引入了人才盘点项目，在公司内进行人才评估、梯队建设和人才培养计划。第一年主要针对各部门负责人进行盘点，到2011年已经将所有中高级岗位纳入人才盘点的范畴，包括人才数量与质量分析、人才评价会议、制订培养计划、确定第一、第二继任者等。每年进行两次阶段性人才盘点会议，由董事长亲自参加。采用人才盘点的方式就是摸清他们的成长质量，为进一步提升人才标准做好“体检”工作。在对通用能力、工作技巧、领导力、业绩情况进行充分讨论后，将人才置于一个九宫格内。通常情况下，在九宫格中，在中间区域的会占到大多数，通过有效的培养、授权承担或参与公司不同级别的项目，不断地驱使他们向右上角移动。



AA	具有处理各种复杂工作的潜力和能力，可以晋升和发展，未来培训后可以晋升到更高的职位（给予更好的培养和满意度提高），授权承担公司重大的复杂项目，培养领导力
BA	表现出超出现岗位职责的能力，具有可以承担更高水平工作的能力，可以考虑培训后晋升，授权承担公司中型项目
AB	将来有能力进行转变，应该在目前的岗位上做得更加出色，考虑轮岗，或者授权承担公司中型项目
CA	在现有的工作中可以创造出好的价值，是经验丰富的专家级人才。有能力在同一层级的相似工作岗位上高效地工作，在公司项目中担任专业工作
BB	有可能在目前的层级承担更多的职责，但是应该努力达到优秀的绩效，应着重培训其应用技能知识，并且在公司中型项目中承担专业工作
AC	技术熟练，需要一个新的工作角色，承担公司C级项目，使其在新的工作角色中取得更大的业绩
CB	现有的工作有着稳定的业绩，要往更优秀的绩效努力，需进行相关的技术培训，或参与公司C级项目
BC	可能在某些工作方面表现良好，其他方面表现不佳或很差，应该考虑现有工作是否匹配，或通过公司C级项目进一步评价工作能力
CC	通过培训和教育促进绩效改善

继任者计划

继任者计划就是通过识别、有计划地培养人才以及内部提升的方式，系统有效地获取组织人力资源的方法。对企业来说，继任者计划能够确保其随时有一支优秀的后备队伍，保持人才的连续性，并缩短填补空缺职位的周期，不断满足组织发展的需求；对于员工而言，能在组织内获得更多的上升机会与发展通道，这是一个双赢的做法。企业对于高层和中层的管理岗位均需建立相应的继任者计划，对于基层管理岗位，可选择其中的关键岗位建立继任者计划。

继任者一般分为第一继任者和第二继任者，第一继任者可以立即接替组织

中的离岗人员，而第二继任者则是在两年以后可以继任的人员。继任者通常来讲在工作中表现出较好业绩、能力和潜力，并独立领导过A级项目，有一定的领导能力。继任者是组织中的重要财富，未来他们会走向领导岗位，同时组织中的继任者往往打破了组织的界限，即甲部门的A员工可能成为乙部门管理者的继任者，因此要为继任者制订出在未来6～12个月的行动计划，如晋升、轮岗、外派、学习培训、导师辅导、淘汰等。其中重要的一点是让继任者负责具有挑战性的项目或参与公司的核心项目，在承担各类项目的过程中，使继任者有机会熟悉其在本部门无法了解的、超出自己专业范围的其他职能部门的工作，为他们未来走上新的更高一级的工作岗位培养综合全面的专业知识、协调计划和领导能力。在“70/20/10”的人才培养原则中，课堂培训仅仅起10%的作用，而导师以及上级的指导与反馈则占到20%，因此把更多有潜质的员工纳入导师制是人才培养的方法之一；在继任者中选择优秀人才晋升到更高的位置，也是人才培养的最终体现和挽留人才的关键方法。但在晋升前要对人才进行详尽的评价和反馈，评价的方法有多种，如目标行为事件访谈、案例分析、领导风格测验、组织氛围测验、360度访谈、360度问卷测评等。评价在业绩和潜力方面进行。

事实上，公司里的每个重要人员都应是潜在的继任人选。继任者计划是事前管理，不能等到在任的人员已经离开才考虑其继任者;同样，即便制订了继任者计划，如果没有针对继任者适时开展培养提升工作，结果也不会比第一种情况好。要建立制度，有标准的文本和操作流程;还要与继任者人选有充分沟通，确保公司计划与个人意愿充分结合。80%的跨国企业都在开展继任者管理工作，而国内进行这项工作的企业很少，而且大多流于形式，没有正确的操作流程容易陷入以下一些误区：

(1)认为继任者管理只是人力资源部门的职责。这是最常见的一种错误想法，继任者管理是各个部门管理层选择后继人选的过程管理，各个重要岗位都需要继任者梯队，因此继任者管理是全体管理者参与的过程，绝不能简单地推到人力资源部门，尤其在专业能力评估上，各个部门要充分发挥作用。

(2)过于主观地对继任者进行圈定。现任管理者不应该盲目地依据个人喜好进行继任者选择，应放宽视野，在自己管理的团队内和其他团队进行搜寻，或者允许在继任者上存在空缺，所谓宁缺毋滥，空缺的位置将由“空降兵”来补充。外来的新鲜血液可能会促进企业进行战略调整或战术调整，具有积极意义。

(3)对继任者没有正规的书面发展计划或计划过于笼统，忽视个人的能力等。

人才匹配

在人才任用时，通过职能工作和项目实战的综合评价，能获得比传统的静态、单一的职能工作评价更全面的定位和判断，同时这种判断也是双向的，人才通过项目更新了对自己的认知，有助于找到自己更适合的职业发展方向，组织和人才共同制定或调整下一步的发展规划。比如有的人愿意带团队，那就给他机会，让他做项目，测试他是否具备领导力。如果有人因为压力跑了，或者稍有不顺就开始抱怨，那么他可能就不是管理人才而是技术人才，要在技术领域发展。

还有一些人是保守型的，不愿意在项目中去付出，去突破，因为做项目就意味着要比别人多加班，要去协调外部资源，看别的部门的脸色，要去求人。而如果不愿做这些，只想在自己的部门内做本职工作，那就在本职岗位上做好基础工作。

通过匹配使人才各展所长，让组织全面发展，而不是全部一哄而上做项目、一哄而上做经理。一个组织就是一个生态系统，是多元化的，有大象就得有蝴蝶，有鳄鱼就得有小虾，在这个生态系统中彼此有互补关系。人才是动态发展的，也许今年不适合做项目，但明年就可以了，所以人才匹配也是动态的。不同阶段的变化，与项目化人才的触变机制有关，有的人开始不以为然，但到某个时机突然改变了想法，成为愿意接受挑战的人。传统的管理把人视为一成不变的，一次检验就打上了终身的烙印，而项目化的人才匹配方式不是一次定终身，而是通过阶段性调整对人才的匹配度进行验证，让他们真正朝着自己适应的环境，适合的职业发展路径上去成长。

图5-4展示的就是通过项目实战，实现人才匹配的方式。

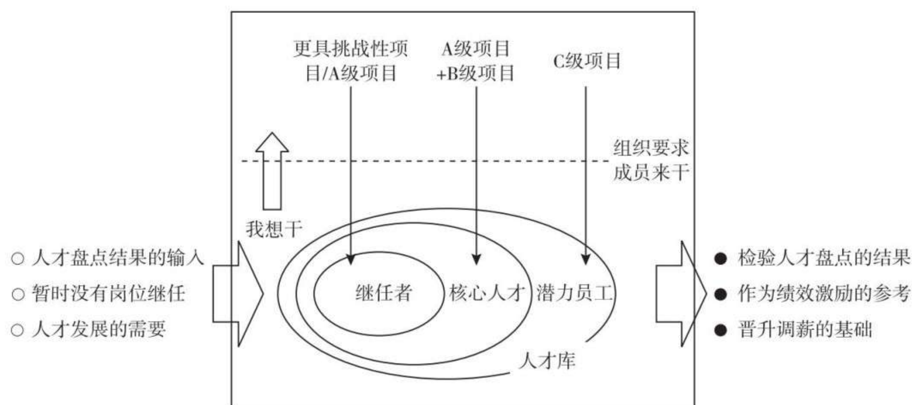


图5-4 人才盘点与匹配模型

小李、小王与小周(之二)

行业的竞争越来越激烈，互联网带来了技术升级和产品更新换代加速，人才的争夺也越来越激烈，LM集团在竞争中感觉到压力越来越大。为了2014年的人才规划工作，2013年6～8月LM集团实施了人才盘点项目，通过人才盘点评价与规划目前及未来的企业人才，找到公司人才发展的瓶颈以及人才在三个通道发展的不同路径，让更多有潜质的年轻人有更适合的发展通道，让有能力有贡献的员工能够脱颖而出担当重任。

项目由集团董事长亲自领导，集团人力资源中心组织，各分子公司配合并参与，对LM集团的领导力和人才发展计划进行盘点与审查，最终明确核心人才的职业发展规划与管理者的继任计划并推动实施。研发中心作为集团的核心部门，是历年人才盘点的重点关注对象，主管研发的副总裁全力支持并推动实施，于是2013年度的研发中心人才盘点工作就此开始。

首先，人力资源部门完成了员工基本信息表格的设计、审核并辅导员工进行填写。

其次，管理者完成上级对下级的评价，包括绩效评价、能力评价与潜力评价。因为绩效评价相对比较客观，而且LM集团研发中心已具有完善的复合式绩效管理系统，因此在此过程中人力资源部门主要提供了能力评价的工具、使用的方法并辅导实施，即LM集团能力素质模型，包括领导力、创新力与专业能力三大标准，完成对员工的评估并初步确定员工的优势与需要改善的方面。

最后，在前面工作的基础上，形成初步的人才匹配及继任者计划，并制订发展及改善的行动计划。

我们来看看小李、小王和小周在人才盘点中三大标准的评价结果。

	领导力得分	创新力得分	专业能力得分
小李	90	80	75
小王	68	80	90
小周	70	90	86

小李因为参与和管理了多个项目，领导力得分最高，小王的专业能力得分最高，小周的创新力得分最高。小李的管理能力在项目管理过程中得到了充分施展和显现，做出了突出贡献，通过这次人才盘点更加

确认了对小李的培养方向是按照管理通道的生涯计划实施，培养成复合型领导人才，纳入继任者计划。小周是对自己的技术非常自信的人，这次盘点的评价结果他的创新力得分最高，主要是源于他在子公司刚刚完成的半导体芯片技术改善项目的成功。看来项目对人的能力的提升和态度行为的改变是巨大的。小周被确定为创新型人才的培养对象，未来将会有更多创新性、突破性、挑战性的项目等着他。

小王专业功底扎实，爱钻研，总能提出不同的技术解决方案，有些方案还具有一定的创新性，尤其是其参与的一个新媒体软件项目，在重要的技术攻关阶段，由于采纳了小王的建议，在项目周期压缩一周、项目费用减少5%的情况下，在行业中率先攻克了这个软件产品的技术难关，为公司产品的改进并提升销售业绩做出了贡献，该项目也被评为集团研发中心的“年度十佳项目奖”。

一年下来，小王很高兴地看到自己所参与的项目给公司带来的变化，心里充满了成就感，自己也得到项目表彰和物质奖励，他主动提出其他的项目建议，愿意参与项目担任技术负责人，但不愿意做项目经理。部门经理几次找到小王，希望小王能够担任他提出立项项目的负责人，小王仍坚持做项目的技术主管，表示自己喜欢而且擅长技术问题的解决，对于管理既不擅长也无兴趣。

通过此次人才盘点与评估，管理团队清晰了解了小王的优势与短板，小王的部门经理最终确定将小王培养成“专家型人才”。副总裁给出了最后的判断，他说：“我与小王多次沟通，谈到技术问题，小王总是眉飞色舞，滔滔不绝，非常具有技术天分;好了，现在也不用纠结了，评估的数据与大家的感觉是一致的，小王未来就是一个专家型人才，我看好他。”

部门经理将评价结果与培养方向与小王进行了沟通，小王感到了公司对自己的关心和期待，更有钻研技术的动力了，他在完成本岗位工作的同时，利用周末参加行业最新的前沿技术发展的研讨，经常向科研机构的科学家和行业专家请教，积极地参与项目的设计，并成为多个项目争相邀请的技术专家。由于在重点项目中技术方面的突出贡献，小王在当年被晋升为高级工程师。

1. ［美］吉姆·柯林斯，杰里·波勒斯著.基业长青：企业永续经营的准则［M］.真如译.北京：中信出版社，2009.

第六章
混序的绩效管理

在所有的人才培养模式中，绩效管理和考核是重要的内在机制。公正、科学地评价员工的工作价值，并与工作成果直接挂钩的分配和激励制度，是保障人才成长的重要基础。复合绩效管理避免了单一的关键绩效指标考核（KPI)的种种弊端，系统地建立了一套员工工作的价值发现、价值实现、价值评估和价值分配的量化管理理论及操作办法，从组织层级到部门层级再到个人层级，形成了企业战略目标实现的经营业绩和项目业绩的双维绩效管理体系。这是现代矩阵式组织绩效管理的进一步发展与创新，也是混序组织中特有的考核模式，具有一般绩效管理的共性，同时又具有鲜明的创新性，这种创新性主要体现在引入了项目绩效考核，开发出了独特的复合式绩效考核工具：里程碑结果评价（OMI)和复合式绩效管理模型（IPM Model)。

把企业中各种重要的工作转化为项目，通过项目的评价进行筛选立项，实际上就是企业内部资源分配方式的进化，把有限的人、财、物、知识和经验，投放在能够创造超额价值的事情上，这有点类似于资本市场的风险投资。资源分配流程是一项非常复杂的工作，做出资源分配决策的似乎是企业的管理者，但这些决策的实施则掌握在项目团队的管理者或普通员工的手中，而员工的智慧和直觉则是在企业的主流价值网络中形成的，他们知道企业应该做些什么项目来提高盈利能力。维持一家成功的企业需要员工继续发展并利用他们的智慧和直觉。在高层管理者做出是否给某个项目提供资金的决定之前，组织内许多更低级别的管理人员已经决定了要整合哪些类型的项目提案，哪些提案应提交给高层管理者审批，哪些提案不值得交给高层管理者。这些提案的实施效率在某种程度上决定了企业资源的使用效率，而管理这些由高层的战略意图和员工提案转化来的项目所产生的绩效，就成为项目化组织绩效管理的核心问题。

项目化组织除了日常的经营还要运行大量项目，各职能部门除了本职工作以外，还要管理和执行相关项目，员工既要完成其职务说明书界定的岗位工作，又要参与和完成临时性的项目任务，那么管理和评价公司、部门和员工的绩效就成为成功的关键。这种绩效不再是原来职能的KPI，而是应该加上项目的KPI，因此我们把它称为复合式绩效。

要了解什么是复合式绩效管理，首先需要明确什么是绩效，什么是绩效管理以及什么是绩效考核。所谓绩效，是指企业在既定的战略目标下，运用特定的标准和指标，对部门和员工的工作业绩进行评估，并运用评估的结

果对组织和员工将来的工作产生正面引导的过程和方法。绩效管理本质上是一种过程管理，而不是仅仅对结果进行考核。绩效管理是一个不断循环的过程，包括绩效目标设定、绩效目标达成、绩效实施修正、绩效面谈、绩效改进、再制定目标等环节。绩效管理也是一个不断发现问题、改进问题的过程。绩效管理的最终目的不是单纯地进行绩效工资的发放和奖金的分配，而是通过考核发现问题、改进问题，找到差距进行提升，从而促进企业与员工的共同成长，最后达到双赢。

绩效考核是绩效管理中最重要的一个环节，是针对企业中每位员工所承担的工作，通过应用各种科学的方法，对员工的工作行为、工作效果及其对企业的贡献或价值进行考核和评价，并将评价结果反馈给员工的过程。现行的绩效考核是工业化时代的绩效考核，其特点是机械的、数字的、线性的、呆板的，而项目化组织的复合式绩效考核是复合的、矩阵的、网络的、弹性的。复合式绩效的设计和考核解决了员工在完成本职工作的同时又从事项目的绩效评价问题;项目化的薪酬和晋升解决了员工成长过程中的职位与角色的变换和升级;工作中的行动式学习把日常的培训放在每日的工作中进行，用工作的结果来检验学习的质量;通过轮岗和外派的方法解决员工向更高职位和更大范围发展的职位和平台问题。

复合式绩效管理模型

复合式绩效管理(Integrated Performance Management，简称IPM)贯穿两个过程，一个是自上而下的绩效分解过程，一个是自下而上的绩效实现过程，最终实现企业战略规划和经营计划的落地与有效实施。

如图6-1所示，自上而下的绩效分解过程，起点是组织的战略规划，即组织对未来3～5年的发展进行综合规划与整体安排，明确自己现在在何处、要到哪里去以及如何去的问题，以便统一思想与认识，协调资源与行动，分阶段、分步骤地实现组织的战略目标。在战略规划的基础上形成年度计划，通常包括两个方面，一个是年度经营计划(也包括经营预算)，另一个是项目规划(通常是项目清单)，通过提炼经营计划中的KPI与项目规划中的重点项目，形成公司层面的绩效指标，通常称之为公司级绩效指标并以绩效合同的形式体现。依据公司级绩效，通过分解形成部门目标与项目目标，最后再分解形成员工级绩效，并通过绩效计划实现。

自下而上的绩效实现过程，通过个人绩效计划的有效实施，一方面支持了部门目标的实现，另一方面促成了项目目标的达成，进而形成对于组织绩效的有效支撑。而组织绩效的有效达成则对包括经营计划与项目计划在内的董事会年度计划形成强有力的支持，进而形成对于战略规划的有效支撑，实现了组织的战略目标。

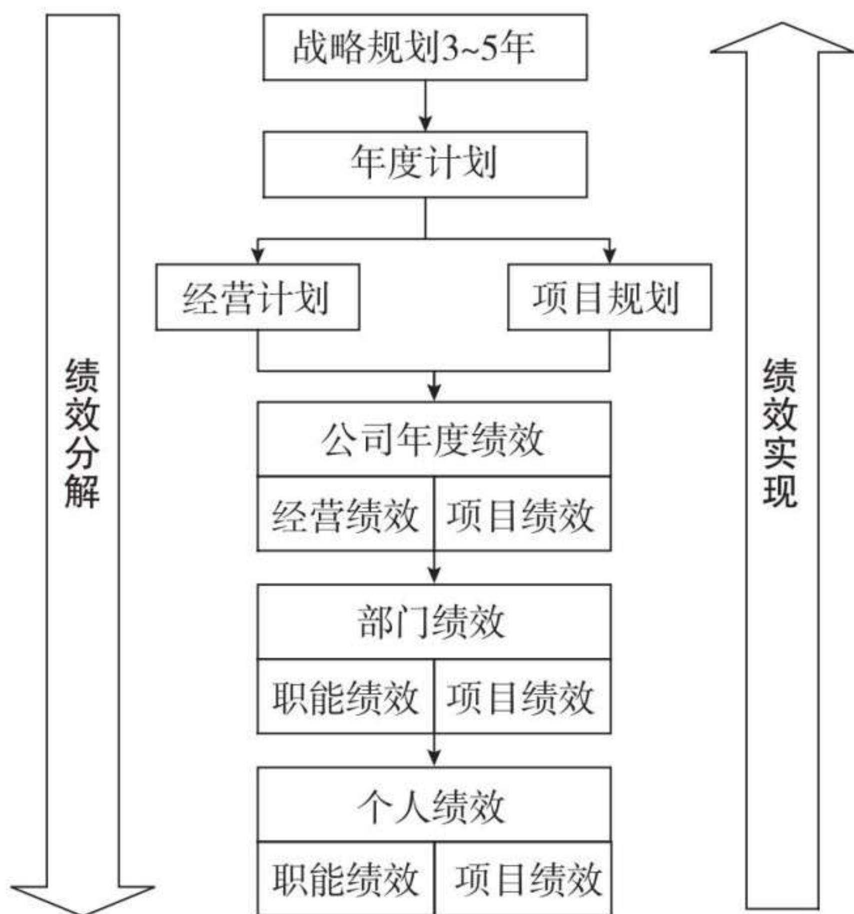


图6-1 复合式绩效模型

我们以一家全国性的品牌连锁餐饮公司为例，公司的战略是在全国范围内经营连锁餐馆，提供品质上乘、标准统一、价格有竞争力的特色餐饮食品。公司把战略分解为具体的经营目标和项目目标，经营目标是在目前年营业额2亿元的基础上，每年增长30%，利润在3 000万元的基础上年复合增长率达到15%，股东投资回报率不低于12%;项目目标是在5年内发展连锁餐馆1 000家，并在此期间启动上市。接下来把公司目标再分解到各职能模块和运营中心，按年度制订经营计划和项目计划，然后再把年度计划分解为具体的部门绩效指标和项目绩效指标，接下来将其分解到个人的工作任务和项目任务的绩效指标中。

从董事会层面下达公司的考核绩效开始，直到最基层的员工，每个层级的

绩效中都同时包含经营和项目两个内容。从公司总经理开始，就同时承担了两个职责，即日常业务的经营职责和项目管理的职责，总经理既是职能总经理又是项目总经理，副总经理和总监同时是项目集经理和项目组合经理，部门经理同时也是项目经理或项目集经理，员工既是职能部门的专业岗位人员又是项目团队成员或项目经理。这种双重的职责和角色，通过公司的制度确定下来，保障公司的经营和项目的目标能够同时实现。每个层级的职责如图6-2所示。



图6-2 复合式绩效分解示意图

里程碑结果评价

在一些已经实行项目化的组织中，员工通过承担项目任务、完成项目目标来得到锻炼和提升，的确是很好的、快速培养人才的途径，但是如果缺乏系统的复合式绩效管理以及人才战略规划，人才评价，那么员工的成长就只能靠自己潜在的能力和自我总结。这种近乎“散养”的方式需要进行系统的改革和统一的规划，通过组织行为，把员工的成长纳入有序的、有计划的评价和管理中。

在人才管理上如何做到散而不乱、散而有序、形散而神不散？如果员工为了得到快速成长的机会而纷纷提出设立项目，管理者应该如何决策？如果员工提出的项目与部门或公司的目标和战略矛盾，造成项目游离在公司的整体战略框架之外，该如何决策？如果员工为了更好地完成自己的项目，纷纷争取有限的资源，管理者又该如何避免公司在项目上资源的过度投入和浪费？

针对上述问题，要确保项目化组织中人才发挥作用，首先需要正确分解组织目标，理解公司的战略意图与战略行动并通过沟通取得共识，然后根据公司的总体目标、任务与战略来设立项目。在项目执行过程中，还需要有效协调和平衡职能与项目之间的矛盾，合理评估和考核在项目化组织中个人职能与项目的绩效贡献。复合式绩效考核体系就是在这种项目化管理模式的实践中应运而生的。

现行的绩效考核虽然采用自上而下的方式，即从公司大的战略出发，将考核指标分解到部门后再分解到个人，但是这种方式缺乏对整个公司年度项目的策划和分解，同时还缺乏双向的沟通，没有一个自下而上讨论的过程，单方向的下指标、压任务，往往容易主观和不切实际，导致年初下指标，年终完不成，年年下指标，年年完不成。由于绩效指标的设置不科学而且缺乏内部的讨论和沟通，得不到执行层的支持和承诺，造成公司的考核变成形式主义，最后不得不依靠公司的负责人凭个人感觉来对员工进行评价，这样的绩效考核不仅起不到激励员工的作用，还助长了大锅饭和弄虚作假的行为。复合式绩效管理则有力地避免了这种情况的出现。与一般的考核方式相比，复合式绩效管理具有以下8个特点：

1.把项目纳入绩效考核中，是经营绩效和项目绩效的双重管理。

2.将公司大量的一次性工作转化为项目进行量化考核。

3.通过项目分解把绩效责任分配到公司、部门和个人，形成组织、部门、个人的三层绩效。

4.绩效考核的周期长短结合，职能绩效按月考核，项目绩效按季度或

年度考核。

5.将员工的工资、奖金与工作结果(项目交付物)的质量直接挂钩，实现量化、公开。

6.项目绩效的评审由项目委员会做出，保证客观、公正，最大限度避免了人为因素的影响。

7.复合式绩效体系真正实现了从战略计划到员工行动的内在逻辑联系和一致性。

8.解决了跨部门工作的绩效量化评价，消除了协同工作时任务不明、责任不清的顽疾。

复合式绩效考核最早是由本书作者在其2002年所发表的“企业项目化管理”一文中提出，经过十多年的发展和企业的实践，形成了一套较完善的理论指导和操作体系。复合式绩效考核是现代矩阵式组织绩效考核的进一步发展与创新，是项目化组织中特有的考核模式，具有一般绩效考核的共性，同时又具有鲜明的独特性，这种独特性主要体现在引入了项目绩效考核。项目绩效考核采用的是以目标为导向的里程碑结果评价(Objective-Milestone Indicators，简称OMI)方式（见表6-1）。复合式绩效考核是将传统的关键绩效指标考核(KPI)与里程碑结果评价（OMI）进行有机结合，相互补充协调，是一种同时考核职能工作与项目工作的全面综合的绩效评价方式，复合式绩效考核就是KPI＋OMI模式。

在典型的项目管理中，里程碑是项目进程中具有标志性的阶段性成果完成的象征，也是评价和考核项目质量和进度的一个关键节点。把里程碑作为评审和考核的节点，可以把一个长期的、复杂的项目划分为若干阶段或子项目，通过对每一个阶段或子项目团队的工作表现以及工作成果进行监督，确保项目每一个阶段的进度和质量，最终保障整个项目的完成和项目目标的实现。对项目团队的绩效考核比较流行的是谷歌创投的约翰·杜尔提出的“目标和关键成果”。

表**6-1** 以目标为导向的里程碑结果评价（**OMI**）

评价结果为“优秀”（Outstanding）（得分率 90%～100%）的评价标准	
项目成果	达到或超出项目立项时交付物标准（客户满意度——交付物质量）
项目预算	项目里程碑的费用总额、明细均未超出预算（成本是否超支）
项目进度	严格按照项目里程碑的进度完成（进度是否延期）
里程碑管理	里程碑结果与计划一致，交付物达到规定标准，管理过程严谨规范（过程的管理是否合法合规、真实）
评价结果为“良好”（Excellent）（得分率 80%～89%）的评价标准	
项目成果	关键项目交付物达到标准，但个别项目交付物质量有待提高
项目预算	项目费用总额在预算控制范围内，但个别明细项超出
项目进度	项目执行过程中有个别（1～2 个）中间里程碑未按进度要求及时完成，但未对项目总体进度造成影响
里程碑管理	项目里程碑的结果与计划基本一致，管理过程基本符合规范
评价结果为“合格”（Meet Expectation）（得分率 70%～79%）的评价标准	
项目成果	关键项目交付物基本达到标准，个别交付物质量及完整性方面与标准有一定差距
项目预算	项目费用超出预算，但控制在预算总额的 10% 范围内
项目进度	项目执行过程中一半数量的中间里程碑未按进度要求及时完成，但对项目关键里程碑时点的进度进行了控制
里程碑管理	项目里程碑结果与计划有一定差异，但可以弥补，管理过程出现局部失误，规范性有待提高
评价结果为“需改进”（Need Improvement）（得分率 60%～69%）的评价标准	
项目成果	未严格按照立项时交付物标准提交，个别项目交付物未完成
项目预算	项目费用超出预算，但控制在预算总额的 15% 范围内
项目进度	项目执行过程中大多数中间里程碑未按进度要求及时完成，虽对项目关键里程碑进度进行了一定的控制，但仍对项目总体进度造成显著影响
里程碑管理	项目里程碑结果与计划差异较大，管理过程出现较大失误，规范性问题较多

评价结果为“不合格”（Poor）（得分率0%～59%）的评价标准	
项目成果	项目未完成，项目交付物不符合标准
项目预算	项目费用超出预算，超出预算总额的20%以上
项目进度	未对项目进度进行有效监控，也未采取补救措施，导致项目总体进度拖延严重
里程碑管理	项目里程碑完全未达到计划要求，与标准不符，管理过程出现重大规范性问题
权重：项目成果40%，项目预算20%，项目进度20%，里程碑管理20%	

为了更好地理解OMI这一绩效评价工具，我们将OMI与KPI做一个比较就可以看出，二者在前提、假设、对象、流程方面都是一致的，在定义、实质、驱动力、关注点、导向性和激励方面有各自的侧重和比较大的差异，详见表6-2。

表6-2 OMI与KPI的异同点

		OMI	KPI
相同点	前提	企业有明确的战略目标、年度计划和部门分工，员工职责明确	
	假设	员工会采取一切积极的行动努力实现事先确定的目标	
	对象	从企业的组织到部门再到个人	
	流程	自上而下，通过工作分解、任务细化分配到个人	
不同点	定义	确定和跟踪目标实现及其里程碑完成结果的项目绩效管理的工具方法	根据组织结构，将战略目标、经营任务等分解、细化到部门和个人的绩效考核工具
	实质	以目标为导向的绩效评价	以关键绩效为导向的绩效评价
	驱动力	我要做的事	要我做的事
	关注点	目标的实现和里程碑的结果	财务指标和非财务指标，侧重考核工作量
	导向性	目标的成功导向，关注如何把事情做好	结果导向，关注把事情做了没有
	激励	按里程碑结果及时激励，没有周期性	固定的、周期性的激励

我们再把OMI与谷歌的创新绩效管理制度OKR进行比较。OKR的全称是“目标和关键成果”（Objectives and Key Results）。它最初来自英特尔公司，为公司、团队、个人量身定制。每个季度，每位员工都要更新自己的OKR，并在公司内发布，好让大家快速了解彼此的工作重点。OKR具有以下几个特征：

1．OKR是可量化的（时间和数量），例如不能说“使gmail达到成功”，而应是“在9月上线gmail并在11月有100万用户”。

2．合理的OKR应当有一定难度，有些让人不舒服的、近乎“遥不可及”的目标。一般来说，1为总分，达到0.6～0.7是较好的了，这样员工才会不断为自己的目标而奋斗，而不会出现期限不到就达成目标的情况。

3．OKR系统几乎人人可用，每个人的OKR在全公司都是公开透明的。

4．每个季度和年度都有OKR，并不断修订它。年度的OKR是指导性的，并不是约束性的。

5．OKR分数不作他用，甚至没有人记录，只用于需要特别关注的领域和难以达成的目标，日常工作不记入OKR。

每个项目团队或员工都可以自主地提出自己的OKR，评分高低也不与薪酬或晋升和待遇直接挂钩，这是与OMI最大的区别。

复合式绩效考核不是OMI和KPI的简单叠加，也不是要把考核变得更复杂和更难操作，更不是指员工在同一时期要被考评两次，而是指创造一个崭新的考核体系，这一体系中的关键指标加入了项目因子，由单一的KPI变为KPI＋OMI，所以我们说它是一种全面综合的绩效评价方式。这里所谓的“全面”，是指KPI考核关注的领域往往是既定的、日常性的、常态化的工作，而OMI考核则注重一次性的、非常规的、可转化为项目的工作。通常情况下企业考核什么，人们就关注什么，因此，复合式绩效考核更能拓展考核对象关注的视野，也更能反映组织运营的全貌。这里所谓的“综合”，是指KPI考核往往受制于财务考核周期的规定，而企业运营本来是一个连续不断的过程，要保证企业运营流畅，就必须改革职能式考核的周期限定，要根据企业运营(例如项目)的需要与员工薪酬和奖励发放及时性的需要来安排考核工作，而复合式绩效考核恰恰在这个方面能够弥补职能式考核的缺陷，因此，复合式考核是一种更为综合的考核方式。复合式考核

包含的内容与层次如图6-3～6-5所示。

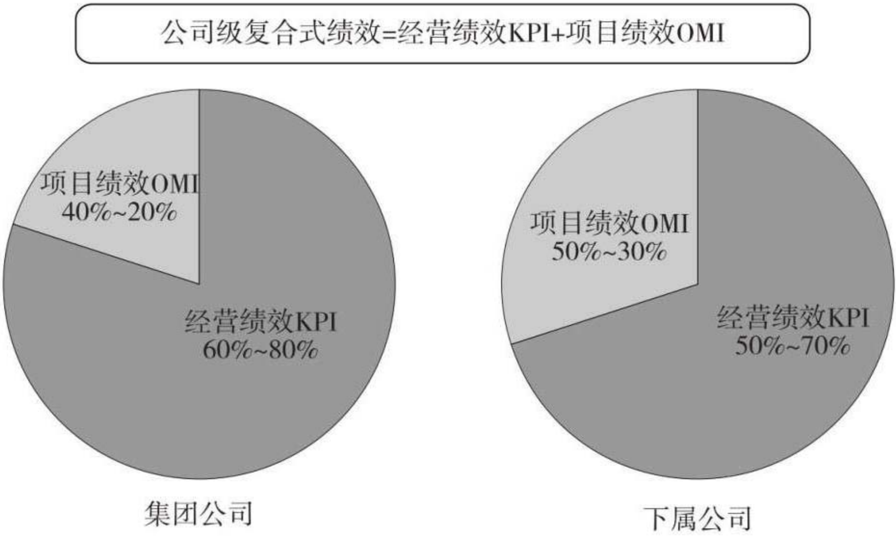


图6-3 公司级的复合式绩效

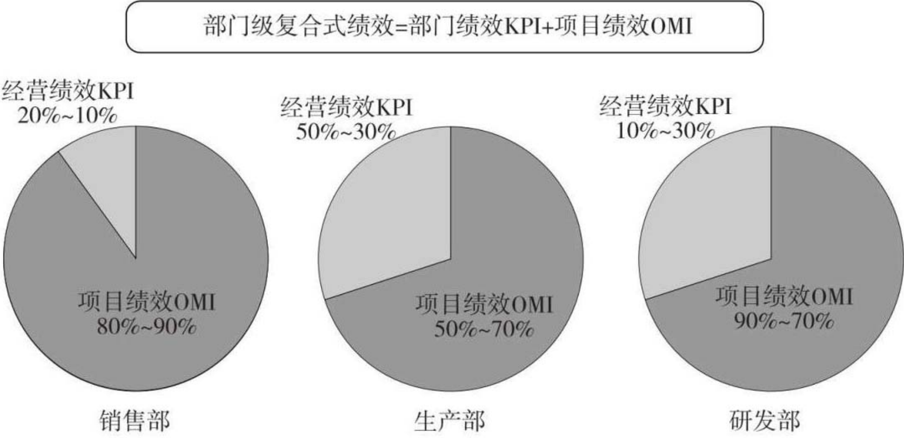


图6-4 部门级的复合式绩效

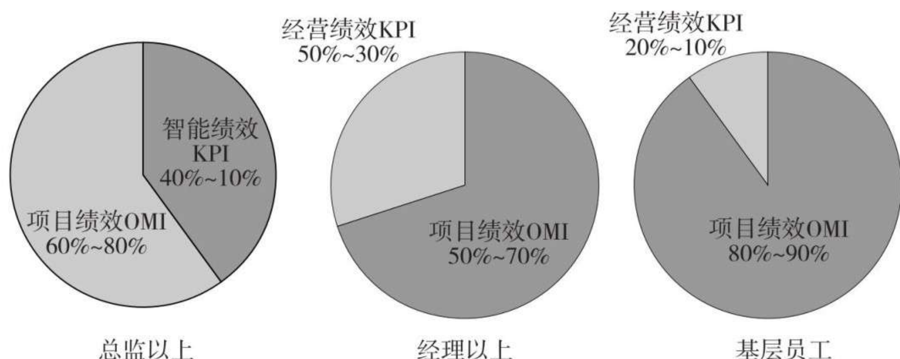


图6-5 员工级的复合式绩效

复合式绩效考核是项目化人才培养的核心，它打破了现行的职能工作绩效考核的单一模式，首次将项目的执行结果和关键绩效列入考核的指标中。根据员工所承担项目的级别和责任而有所差异，承担A级项目的项目绩效权重和优先级最高，C级项目的项目绩效权重和优先级最低。通过绩效评价和反馈，帮助员工进行阶段性工作总结，协助其找出工作中的不足，明确未来改善的领域和方向，这有利于他们在职能工作或下一个项目中提升自己的能力。考核结果直接与年终奖金、晋升和年终评奖相联系，为人才提供了公平竞争的环境。

组织级复合绩效

为使项目化组织的绩效目标清晰明确，需要根据战略规划与年度计划形成财务收益数据(运营结果数据)和重点项目清单，提炼出经营指标和项目指标，并为每一个指标确定相应的权重与标准，最后以绩效合同的形式固定下来，作为公司级绩效考核的依据。

绩效合同能够明确约定项目化组织所需完成的运营指标，也能确保组织资源投向驱动公司战略的重点项目。不同性质的重点项目所创造价值的收益周期有所不同，例如，有些通过优化关键运营流程即可降低单位成本的项目其收益在短期内可以显现，但有些需通过研发创新推出新产品和服务的项目，其收益需要更长的时间才能显现。

无论项目的周期长短，年度计划内每一个重点项目都由公司的高层亲自管理，同时还要履行正常的业务单元或职能单元的管理职责，这样的安排让

他们拥有了双重身份。他们的本职工作要求他们在业务、技术、管理等方面向决策层汇报，而公司重点项目负责人的身份又赋予他们监控战略执行的使命，这有利于培养其战略性的视野和对公司战略实现的责任感。

年度计划中的项目要根据重要程度、复杂程度、管理的难度，以及资源的投入度来进行分级管理。把最重要的、大型的复杂项目列为A级项目，由项目管理委员会直接管理。B级项目由项目管理委员会指导，由项目办公室管理。C级项目从立项到验收，都由项目办公室直接管理。项目进行分级以后，要按照项目的性质、类型分为项目群，再在项目群中把同一类项目归为项目集。比如，把研发这一类项目全部归为研发新产品项目群，把项目群中的基础研究类项目归为项目集。这样的分类，有助于企业系统地、科学地管理多个项目。通过高层的分管副总裁，将项目群的管理责任落实到人，通过项目战略委员会和总裁办公会，把各项目群统一协调起来。通过项目办公室对具体项目的跨部门和跨业务单元进行沟通与协调，有效地提高整体组织的多项目运营的效率与质量。通过项目的分群分级，确立不同项目的绩效权重和指标分配，建立完整的复合式绩效指标体系。每年根据董事会的战略目标，进行滚动式的调整，在完成公司级的绩效指标以后，再进行向下的分解，逐层到各事业部、各职能部门，最后到员工个人。

下面我们以美东工业自动化电器有限公司为例进行说明。

美东工业自动化的公司级复合式绩效指标

美东工业自动化电器有限公司（以下简称“美东公司”）是中国电器智能化、网络化产品的领先企业。美东公司的发展战略是，通过互联网和信息技术的升级，为用户提供高性能、低能耗的电器系统解决方案和服务。近年来，美东公司在工业自动化电器、太阳能电器、汽车电器及电器系统开发制造方面保持着同行业领先的市场业绩，其产品覆盖东南亚及亚太地区的主流客户群，并远销到欧洲、美国等多个国家，2013年销售额达120亿元，现有员工18 000人，其中涉及产品研发、工艺改进、应用开发的专业技术人员占员工总数的18%。2012年，公司导入了全面项目化管理，建立了完整系统的项目化管理体系。2014年，美东公司董事会依据5年战略规划滚动设定了2014年度经营总目标：销售收入增长20%，利润提升18%，毛利率提升2%，净资产收益率提升2%。具体分解为如图6-6所示的模块和分目标。美东公司根据分解后的经营计划和项目规划，制定出公司级的复合式绩效表，详见表6-3～表6-5。

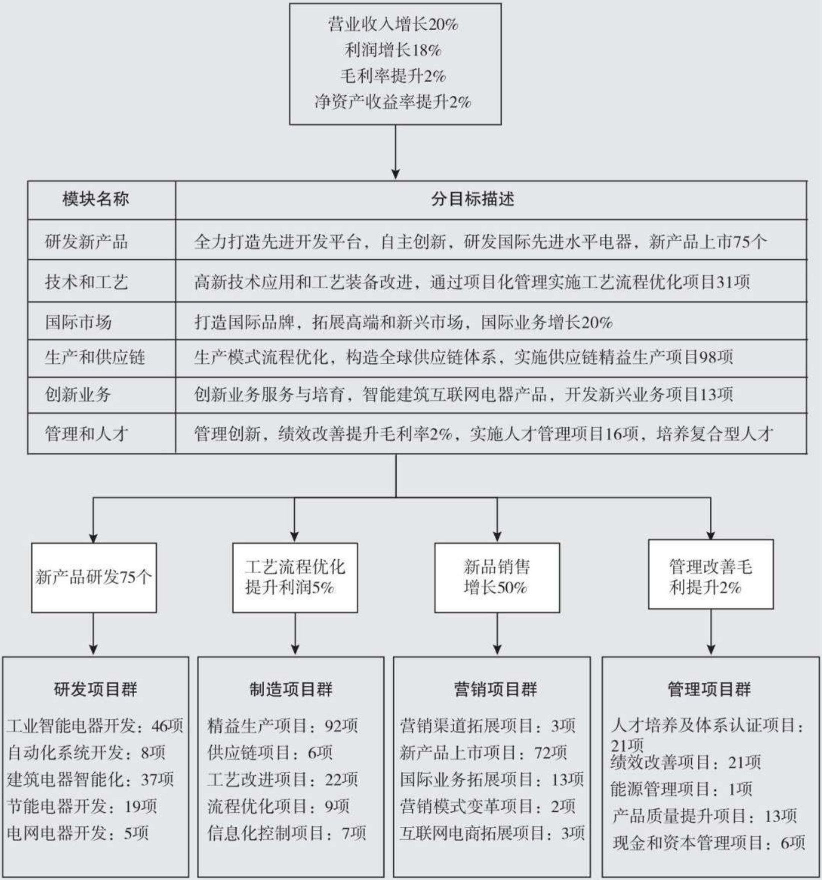


图6-6 美东公司复合式绩效指标

表**6-3 2014**年度美东公司复合式绩效表

指标类型	一级关键绩效指标	增长率	二级关键绩效指标	一级权重	二级权重（100%）	目标值（增长率）		评分标准	考核部门
						确保值	挑战值		
经营指标（60%）	营业收入	24.0%	工业自动化电器收入	30%	35%	22%	28%	根据各指标的达成率	董事会或董事会授权的考核委员会
			太阳能电器收入		20%	12%	15%		
			汽车电器收入		30%	20%	25%		
			新产品收入		15%	50%	60%		
	利润	18.5%	工业自动化电器利润	20%	35%	25%	26%		
			太阳能电器利润		20%	10%	12%		
			汽车电器利润		30%	20%	22%		
			新产品利润		15%	12%	13%		
	毛利率	2%	绩效改善：产能效率提升	5%	30%	0.6%			
			节能降耗：单位产值能耗降低		30%	0.6%			
			成本降低：万元产值成本下降		40%	0.8%			
	净资产收益率	1%	资产管理回报率提升	5%	50%	0.5%			
			现金流管理降低资金成本		20%	0.2%			
			投资项目回报率提升		30%	0.3%			

指标类型	项目群	项目集名称	项目数量	一级权重	二级权重（100%）	考核指标（优良率占比）	评分指标	考核部门
项目指标（40%）	研发项目群（37.5%）	工业智能电器项目集	46	15%	25%	90%	见附表：项目指标的评估标准（略）	项目战略委员会
		自动化系统开发项目集	8		25%	85%		
		建筑电器智能化项目集	37		20%	80%		
		智能电器开发项目集	19		15%	75%		
		电网电器开发项目集	5		15%	70%		
	制造项目群（25%）	精益生产项目集	92	10%	40%	95%		
		供应链项目集	6		20%	90%		
		工艺改进项目集	22		20%	85%		
		流程优化项目集	9		15%	85%		
		信息化控制项目集	7		5%	80%		
	营销项目群（20%）	营销渠道拓展项目集	3	8%	10%	75%		
		新产品上市项目集	72		45%	85%		
		国际业务拓展项目集	13		25%	80%		
		营销模式变革项目集	2		10%	70%		
		互联网电商拓展项目集	3		10%	70%		
	管理项目群（17.5%）	体系认证项目集	5	7%	5%	100%		
		人才培养项目集	16		30%	90%		
		绩效改善项目集	21		20%	90%		
		能源管理项目集	3		20%	85%		
		产品质量提升项目集	13		15%	90%		
		现金和资本管理项目集	6		10%	75%		

表6-4 管理项目群绩效指标

项目群名称	项目集名称	项目数量	一级权重	二级权重(100%)	考核指标(优良率占比)	承担的部门	负责人
管理项目群(17.5%)	体系认证项目集	5	7%	5%	100%	质量部	林××
	人才培养项目集	16		30%	90%	人力资源部	王××
	绩效改善项目集	21		20%	90%	综合运营部	陈×
	能源管理项目集	3		20%	85%	设备动力部	刘××
	产品质量提升项目集	13		15%	90%	品管部	唐×
	现金和资本管理项目集	6		10%	75%	财务中心	熊××

表6-5 人才培养项目集

项目集名称	项目编号	项目名称	项目目标	项目等级	在项目集中的权重	项目经理	项目周期(月)	项目预算(万元)
人才培养项目集	2014－M－HR－001A	鸭蹼式学习项目	导入鸭蹼式学习项目，选出100个代表性项目团队，设置成果目标，评价行动式学习成果	A	12%	王×	12	25
	2014－M－HR－002A	二元导师推广项目	建立管理和技术二元导师制度，评选和选拔出技术导师100名，管理导师200名，参与员工1 000名	A	15%	潘××	6	28

项目集名称	项目编号	项目名称	项目目标	项目等级	在项目集中的权重	项目经理	项目周期（月）	项目预算（万元）
人才培养项目集	2014－M－HR－003A	人力资源信息化管理项目	规划和实施e－HR人力资源信息化系统，通过互联网实现连接和在线	A	10%	林××	18	200
	2014－M－HR－004A	人才结构调整、梯队建设项目	在人才的“选、用、育、留”方面精心规划，实现企业继任者计划和新的人才梯队的形成	A	20%	桑××	12	80
	2014－M－HR－005B	高级研发人才引进及激励办法项目	根据研发事业的需要，研究制定特殊人才引进、任用和激励办法	B	5%	戚×	3	1
	2014－M－HR－006B	海外公司人力资源预算及控制项目	测算海外事业的相关人力资源配置及预算，制订相应的岗位及人才计划	B	5%	杨××	3	10
	2014－M－HR－007B	内部培训师体系建设项目	建立生产、质量、技术研发、人力资源、财务、项目管理六大领域的专业内部讲师队伍；建立内部培训师激励机制；开发30门配套课程，建立内训体系	B	8%	张××	10	12

项目集名称	项目编号	项目名称	项目目标	项目等级	在项目集中的权重	项目经理	项目周期（月）	项目预算（万元）
人才培养项目集	2014－M－HR－008B	人才测评、组织结构优化设计项目	人才测评：提供科学效用的人才测评方法和工具；组织结构优化设计：提供基础理论和操作流程办法	B	5%	夏×	6	20
	2014－M－HR－009B	建立与业务发展相匹配的人力资源战略规划	制定真正适合互联网行业并能支持业务健康可持续发展的HR战略规划	B	5%	叶×	12	8
	2014－M－HR－010C	“人课合一”精品课程开发项目	开发6门精品课程，培养30名内部讲师，形成一套课程开发工具	C	2%	袁××	6	18
	2014－M－HR－011C	企业文化研究项目	完成企业文化系列相关课题研究，形成一份20万字的研究报告	C	2%	马×	12	20
	2014－M－HR－012C	企业项目化管理工具运用课程开发项目	完善项目管理工具，制定相应的表单、报表模板	B	5%	程××	6	6

项目集名称	项目编号	项目名称	项目目标	项目等级	在项目集中的权重	项目经理	项目周期（月）	项目预算（万元）
人才培养项目集	2014－M－HR－013C	复合式绩效管理改善项目	完善和修订复合式绩效管理细则	C	3%	欧××	3	1
	2014－M－HR－014C	小型企业、新型创业模式下的人力资源规划	员工招聘、培养规划，确保组织生存发展过程中对人力资源的需求	C	2%	杜×	3	5
	2014－M－HR－015C	投资团队人员激励办法	建立一套资本事业员工的投融资绩效管理和激励办法	C	2%	张×	2	0.5
	2014－M－HR－016C	新兴业务人才配置项目	建筑智能电器事业的人才配置和规划	C	2%	周××	1	0.5

注：项目群编码：研发R、制造P、营销S、管理M;项目集编码：总裁办GM、人力资源HR、财务FD、制造PD、技术TD、质量QD、运营OD、研发RD、营销MS、设备ED。

复合式绩效表中项目群的每一个项目集由不同的职能部门负责，原则上一个职能部门将归属于本部门的项目打包为一个项目集，每个项目集都有一个统一的部门编码。项目集均由部门或高层领导担任负责人，他们既是部

门经理又是项目集经理，每一位项目集负责人组建一个虚拟的项目集团队，成员包括项目集中的各项目的项目经理，他们由来自各职能部门、业务单元和支持单元中的人员组成。通过召集这些相关部门的业务专家、技术骨干、职能部门经理，充分研讨每个项目的实施路径，将项目集的项目分解为若干子项目，并给予各项目不同的权重。这些项目集中的项目既可以是某职能部门独立完成的工作，也可以是跨职能部门合作的工作。这些项目多是短期的工作，有着明确时间期限、预算要求和交付物质量标准，并有清晰的阶段性里程碑任务和完成标志。项目集中的项目可以按照公司关于项目的分级列入A级、B级、C级，采用不同的方法进行管理。项目的相关信息通过项目报告的形式定期汇总至项目集负责人处，项目集负责人对项目的进度进行平衡和协调并进行资源的调配。

部门级复合式绩效

项目化组织是在职能式组织内部的各部门、各专业之间建立的一种新型组织关系，也是一种灵活、富有弹性且能够快速响应公司战略的组织关系。我们在强调项目化组织中各项目团队重要性的同时，不能忘记职能部门的价值。职能部门作为一个组织的基本框架，是公司正常运营的基础。

在传统组织中，我们经常会听到“职能部门工作无法衡量”、“职能部门的考核困难重重”等说法。前面我们已讲过，各部门的经理在制定本部门的年度目标时，往往只从本部门角度出发，忽略了对组织战略的支撑。因此，只有依靠有效的绩效考核机制，才能有效引导各职能部门的工作。

复合绩效考核机制兼顾项目指标考核与日常职能工作考核，是项目化组织绩效管理的一项基本原则。项目化组织同样为职能部门绩效管理工作提供了不同的视角和广阔的空间。因为项目实现了职能部门间的横向连接，使员工在组织内扮演了两个角色：职能部门中的职务岗位角色和项目组织中的团队成员角色。这样的双重角色，将职能部门的工作分为了职能性日常工作和项目性工作两部分。

经过正常的运营积累，每个职能部门根据其在组织中所承担的职责，都能找到一些衡量本部门日常职能工作的量化指标。但是，衡量每个部门真正存在的价值，或对公司战略所做的贡献，仅仅依靠这些日常职能工作考核指标是远远不够的。组织战略的分解，一方面职能部门将参与到重点项目的执行中；另一方面，毕竟不是所有重点项目、子项目都需要跨部门协作，职能部门在组织战略执行中承担着职能支持的重要作用，因此每个部门都会相应地确定出职能部门的优先重点工作，有些是持续改善的管理课题，有些可能需要创新。当然，在项目化组织中，这些工作自然都以项目化的运作方式来执行。

职能部门的复合式绩效在项目化组织中有一部分要考核的项目，那么，哪些项目要列到这个部门，哪些项目要列到别的部门？通常有三种情况：一是项目经理属于哪个部门，这个项目经理所负责的项目，包括对整体指标的考核就归属于哪个部门;二是有些项目同时涉及几个部门，那么项目的主要内容是由哪个部门承担的，项目就归属于哪个部门;三是看项目的发起方，一般是哪个部门发起，项目就归属于哪个部门。但是有些部门项目会少，而有些部门项目则会很多，导致每个部门项目和职能的指标比重不太一样。对于项目经理所属的部门，一旦确定部门的项目考核指标，部门负责人、经理或总经理就应该协调相应的资源或者人才用于支持这些项目，这样才能从组织的角度保障项目的成功。一个项目不会同时出现在两个部门的绩效表中，因为一个项目只有一个项目经理，例如，如果项目经理来自技术部，那么项目的绩效指标就会列入技术部的部门绩效里;如果项目经理来自质量部，那么项目的整体绩效就列入质量部。每年不同部门的职能绩效和项目绩效的比例是不一样的，因为每年所设立的项目不一样。

一个部门所负责的项目如果比较复杂，涉及的其他部门较多，就应该分解为子项目，并确定子项目负责人。子项目的负责人通常具有双重身份，甚至三重身份。他们既是重点项目团队的项目成员，向各重点项目负责人汇报;又是各子项目的项目经理，对各子项目的实施完全负责;同时他们还是公司某部门的员工，有着日常的职能性工作。多重身份扩大了他们的视野，在项目工作目标的引导下，促使他们更多地从公司战略的角度去看待他们的日常运营职能工作。他们成为连接组织战略与具体运营的解码转化器，是组织战略真正得以落地的中坚力量。下面还是以美东公司为例，选取人力资源部举例说明职能部门复合式绩效的设计。

人力资源部复合式绩效

作为企业人力资源管理的职能部门，人力资源部的主要职能是选拔、配置、培养、开发、考核、激励企业所需要的各类人才，调动员工积极性，激发员工潜能，满足企业发展战略对人才的需求。人力资源部的职能性工作包括招聘、培训、绩效管理、薪酬福利、组织发展、员工关系、企业文化规划等。在职能工作的考核部分设定了职能性工作的主要指标，包括招聘到位率、员工流失率、核心人才保持率、培训计划完成率、薪资预算达成率、绩效考核及时率及员工满意度改善等7个指标。

此外，根据公司复合式绩效管理，人力资源部同时还将一部分重点工作以项目的形式与相关部门协作推进，按照重要性，人力资源部将人才培养项目集中的16个项目全部纳入部门复合式绩效的项目指标部分。职能工作关键绩效指标与项目指标各占50分。部门年度职能绩效

的总分等于职能绩效考核指标季度(月度)的得分×60%＋年度绩效得分×40%;另外一部分部门年度项目的考核为季度(月度)的得分×40%＋项目结项考核得分×60%。人力资源部年度的复合式绩效总分为二者之和。表6-6为人力资源复合式绩效表。

表**6-6** 人力资源部复合式绩效表

职能	序号	KPI 指标名称	绩效权重(%)	指标定义/计算公式	2014 年目标	挑战目标	负责人	考核人	考核频率
职能工作量化指标(50分)	1	招聘到位率	10	招聘到岗人数/待招聘岗位	90%	95%	戚×	张××	季度
	2	员工流失率	5	离职员工人数/总人数	15%	12%	杜×	张××	月度
	3	核心人才保持率	10	在岗核心人才/全部核心人才	90%	95%	桑××	张××	月度
	4	培训计划完成率	8	已完成培训/年度培训计划	90%	100%	王×	张××	季度
	5	薪资预算达成率	8	已发放薪资额/年度薪资预算	95%	100%	张×	张××	月度
	6	绩效考核及时率	5	已完成的考核/计划完成的考核	90%	95%	欧××	张××	年度
	7	员工满意度改善	4	员工满意度调查结果	85%	90%	马×	张××	年度

项目	项目编号	项目名称	绩效权重(%)	项目目标	项目等级	项目经理	项目周期(月)	考核周期
项目指标(50分)	2014－M－HR－001A	鸭蹼式学习项目	6	导入鸭蹼式学习项目，选出100个代表性项目团队，设置成果目标，评价行动式学习成果	A	王×	12	季度
	2014－M－HR－002A	二元导师推广项目	7.5	建立管理和技术二元导师制度，评选和选拔出技术导师100名，管理导师200名，参与员工1 000名	A	潘××	6	月度
	2014－M－HR－003A	人力资源信息化管理项目	5	规划与实施e－HR和人力资源信息化系统，通过互联网实现连接和在线	A	林××	18	季度
	2014－M－HR－004A	人才结构调整、梯队建设项目	10	在人才的“选、用、育、留”方面精心规划，实现企业继任者计划和新的人才梯队的形成	A	桑××	12	季度
	2014－M－HR－005B	高级研发人才引进及激励办法项目	2.5	根据研发事业的需要，研究制定特殊人才引进、任用和激励办法	B	戚×	3	月度

项目	项目编号	项目名称	绩效权重（%）	项目目标	项目等级	项目经理	项目周期（月）	考核周期
项目指标（50分）	2014－M－HR－006B	海外公司人力资源预算及控制项目	2.5	测算海外事业的相关人力资源配置及预算，制订相应的岗位及人才计划	B	杨××	3	月度
	2014－M－HR－007B	内部培训师体系建设项目	4	建立生产、质量、技术研发、人力资源、财务、项目管理六大领域的专业内部讲师队伍；建立内部培训师激励机制；开发30门配套课程，建立内训体系	B	张××	10	季度
	2014－M－HR－008B	人才测评、组织结构优化设计项目	2.5	人才测评：提供科学效用的人才测评方法和工具；组织结构优化设计：提供基础理论和操作流程办法	B	夏×	6	月度
	2014－M－HR－009B	建立与业务发展相匹配的人力资源战略规划	2.5	制定真正适合互联网行业并能支持业务健康可持续发展的HR战略规划	B	叶×	12	季度
	2014－M－HR－010C	“人课合一”精品课程开发项目	1	开发6门精品课程，培养30名内部讲师，形成一套课程开发工具	C	袁××	6	月度

项目	项目编号	项目名称	绩效权重（%）	项目目标	项目等级	项目经理	项目周期（月）	考核周期
项目指标（50分）	2014－M－HR－011C	企业文化研究项目	1	完成企业文化系列相关课题研究，形成一份20万字的研究报告	C	马×	12	季度
	2014－M－HR－012C	企业项目化管理工具运用课程开发项目	2.5	完善项目管理工具，制定相应的表单、报表模板	B	程××	6	月度
项目指标（50分）	2014－M－HR－013C	复合式绩效管理改善项目	1.5	完善和修订复合式绩效管理细则	C	欧××	3	月度
	2014－M－HR－014C	小型企业、新型创业模式下的人力资源规划	1	员工招聘、培养规划，确保组织生存发展过程中对人力资源的需求	C	杜×	3	月度
	2014－M－HR－015C	投资团队人员激励办法	1	建立一套资本事业员工的投融资绩效管理和激励办法	C	张×	2	月度
	2014－M－HR－016C	新兴业务人才配置项目	1	建筑智能电器事业的人才规划和配置	C	周××	1	每周

制造中心复合式绩效

美东公司的制造中心承担着企业产品生产制造的职责，严格执行质量

体系的要求，确保在有序、高效、安全状态下完成生产任务，严格执行生产直接成本管理要求，按质量标准及时交货，满足客户需求。制造中心设定了日常职能性工作关键考核指标，包括供货及时率、产品一次合格率、成本费用率、重大安全责任事故发生率、生产计划完成率、工艺控制率等6个指标。

此外，根据公司复合式绩效管理，制造中心还承担着制造项目群中精益生产项目集、供应链项目集、工艺改进项目集、流程优化项目集、信息化控制项目集共计136个项目，这些项目全部列入制造中心的绩效考核指标中。制造中心的所有项目将由下属的技术部、质量部、物流部、生产计划部、设备部、信息部协同完成，由制造中心总经理全权负责。制造中心将各项目集分配到下属各部门，由各部门负责人承担相应的项目经理的职责，对他们的考核也采用职能绩效加项目绩效的复合绩效方式。

对制造中心来说，日常职能性工作有着较为固定的量化标准，是该部门必须要符合的基本要求;项目工作是与各相关部门协同的重要工作任务，项目的绩效指标通过项目分解分配到承担项目的部门中，因此项目绩效带有层次性和多重性，即便是由制造中心统一承担的项目，其绩效指标考核的范围也涵盖了技术、质量、供应链、设备、动力和信息相关的部门和职能，因此，制造中心的复合式绩效在职能和项目上各占50%。在更多的企业的组织结构设置中，生产部与技术部、质量部分开考核，在这种情况下，生产制造部门的职能权重就应该占到70%，项目占30%;技术部门的职能工作占30%，项目占70%;质量部门的职能工作占60%，项目占40%;设备动力部承担了公司大量的设备管理、效能提升、节能降耗、能源环保的任务，因此职能工作占50%，项目占50%。表6-7为美东公司制造中心复合式绩效表。

表**6-7** 制造中心复合式绩效表

职能	序号	KPI 指标名称	绩效权重(%)	指标定义/计算公式	2014 年目标	挑战目标	负责人	考核人	考核频率
职能工作指标(50分)	1	供货及时率	15	各事业部销售订单按时间完成次数	99%	100%	马××	李××	月度
	2	产品检验一次合格率(成品)	12	首次检验产品的合格批数的百分比/公式*成品,检验一次合格批数/成品总检验批次	99.0%	99.5%	江××	李××	月度
	3	责任成本费用达成率	5	部门可控费用实际完成值/部门可控费用预算值	95%	99%	王××	李××	季度
	4	全面无重大安全责任事故	5	重大事故,轻微伤害	重大事故无,轻微伤害10次	重大事故无,轻微伤害5次	白××	李××	月度
	5	生产计划完成率	5	主要品种每月生产计划完成率≥90%	95%	100%	刘××	李××	月度
	6	工艺控制率	5	工艺控制执行与文件标准对比	100%	100%	徐××	李××	月度
	7	岗位技能培训合格率	3	员工培训达标数/员工实际参与培训数	95%	99%	张×	李××	月度

项目	项目群	绩效权重（%）	项目集名称	项目数量	一级权重	二级权重（100%）	考核指标（优良率占比）	项目集经理	考核部门
项目工作指标（50分）	制造项目群	20	精益生产项目集	92	10%	40%	95%	李××	项目战略委员会
		10	供应链项目集	6		20%	90%	马××	
		10	工艺改进项目集	22		20%	85%	徐××	
		7.5	流程优化项目集	9		15%	85%	江××	
		2.5	信息化控制项目集	7		5%	80%	苗××	

员工的复合绩效

个人绩效考核的关键，是如何将部门目标与项目目标分解并落实到个人，以及对团队成员与项目成员的绩效管理。

团队组建好之后，接下来的关键就是对项目成员进行绩效管理，将职能工作与项目工作落实到员工的工作计划中，并有相应的激励机制。项目经理做好项目工作内容分析之后，就要开始招兵买马，还要得到其他部门的支持与配合，比如在上述“A产品的质量提升研究项目”中，需要生产、设备等部门的人员支持，项目经理要同生产、设备的部门负责人沟通选取合适的候选人，部门经理与要参与项目的员工沟通，将项目工作列入其工作计划中并设置一定的权重，然后项目经理再与参与员工进一步确认项目工作。员工在职能工作上向部门的直线负责人汇报；在项目上向项目经理汇报；在绩效考核上，采取复合绩效的考评模式，由项目经理向部门经理反

馈项目成员的表现，由部门经理给予最终的考核结果评价，并给予相应的绩效激励。当然，项目成员也会接受来自项目组的激励。

经营指标和项目指标的分解如图6-7所示。

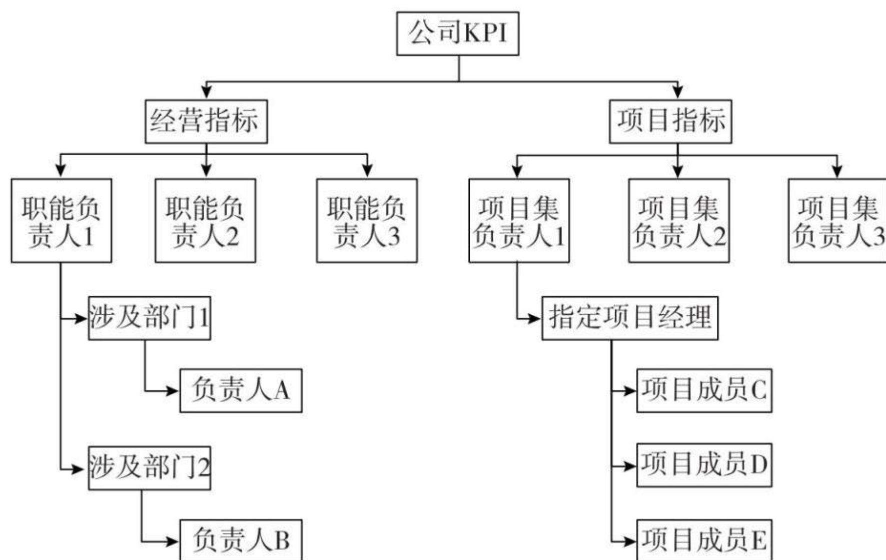


图6-7 从公司KPI到员工的工作任务传递图

项目绩效合同签订后，公司、部门和所有项目团队都必须严格依照绩效合同中设定的工作目标开展工作。公司将通过定期的经营分析会、述职会议等，对绩效合同各项指标的达成情况进行回顾分析和管理。对重点项目工作进行定期跟踪与评估显得尤其重要，因为其直接影响着组织战略的实施，通过评估考核能够及时发现问题，进行偏差管理，以保证项目工作按预期计划完成。

下面以美东公司内部培训师体系建设项目为例，说明项目指标的绩效评价。

美东公司的管理层设定了公司绩效合同后，公司的战略已经开始了它的第一次分解落地，即分解为若干个项目考核指标。管理层并没有将这份合同束之高阁，他们认为这是一个良好的开始，但还不够。如果不继续将各个项目分解为多个子项目，并确定相应的项目负责人，绩效合同必将成为一份没有约束力的合约。在没有建立项目化组织时，这样的结果美东公司管理层不是没有遇见到，只是经过各种尝试，结

果仍然不理想。

有一位高层管理者这样回忆道："总经理在办公会上向中层管理者详细地宣讲了公司的绩效合同，并对每一个重点项目指标设立的初衷、意义、期望达成的结果等都耐心地做了解释。要求各业务单元和职能部门会后根据公司绩效合同制定各自部门的绩效目标。"

没多久，人力资源部门收集上来厚厚的一本公司各部门年度工作目标汇总。管理层仔细地审阅了各部门的工作目标，发现虽然"要求所有工作都要围绕这个绩效合同展开"，但是各部门依然从自身出发，独立地制定本部门的年度规划。虽偶有提及所谓的重点工作，但重心只聚焦于本部门的业绩表现。比如，似乎多部门都在强调成本管理，其中也不乏好的提议，但仔细研究后不难发现，各部门存在着明显的本位主义倾向，考虑问题的出发点都只是本部门的利益或业绩，而不是公司战略，部门间的配合协作更无从体现。

"虽然每年都在做战略分解、绩效管理工作，但是收效很一般。我们最深刻的体会就是：没有组织体系的保障，战略分解、目标落地、责任到人……每一项工作都变得困难重重。其实，既然列入了公司绩效合同的项目集的项目指标，就说明每一个项目都不是仅依靠某个部门单打独斗就可以完成的，每一项重点工作都需要一份详细的行动计划及一系列工作小组互相配合，各自遵循计划的统一指挥，分别实施，在资源分配和目标控制上达到协同一致，否则'所有工作都要围绕这个绩效合同展开'便成了空洞的口号和美好的愿望。"这位管理者如此感慨道。

当问到美东公司建立了项目化组织后，情况是否发生了明显的变化时，这位管理者兴奋地答道："变化非常大。每一个项目都是从项目群和项目集的指标中分解出来的，每一个项目都是个人、部门、事业部和公司绩效的基础单元，是从上而下分解，又从下往上反馈，经过充分论证后制定的。项目化组织打破了部门之间孤立的思维方式，因为每一个项目都需严格按照项目管理的运作方式进行，需要组建相应的项目团队，项目成员要由各职能部门、业务单元和支持单元中的人员组成，项目所需的预算也将相应地从整体经营预算中分离出来，单独预算。当以项目经理的身份再次要求中层管理者审视这些重点工作时，他们不再只关心本部门的业绩和利益，而是很自然地重新从战略的高度去认真思考每一个重点项目指标。因为每一个项目都将被独立地跟踪和评估，每一个部门和每一个员工在项目中都将承担分配的任务和绩效指标，相应的绩效奖励也会根据项目的完成进展和结果的质量来确定，而不会与他们的职能工作或部门业绩混为一谈。"

下面以美东公司内部培训师体系建设项目为例，看看他们是如何操作的。

表6-8 美东公司内部培训师体系建设项目

一、项目计划			
（一）项目基本情况			
项目名称	内部培训师体系建设项目	审核人	
项目编号	2014－M－HR－007B	项目级别	B级
项目经理	张××	执行经理	张××
填表人	张××	填表日期	2013/12/9

<table>
<tr><th colspan="3">（二）项目团队</th></tr>
<tr><td>依据和原则</td><td colspan="2">依据：1. 美东工业自动化电器有限公司“十二五”战略规划的要求
2. 公司发展的人才培养实际需要
3. 公司内部培训体系建设中需要发展的重点工作之一
4. 员工成长发展的需要
原则：内部选拔；结合实际；公平、公正、公开；激励与考核并重</td></tr>
<tr><td>成果目标</td><td colspan="2">1. 建立内部培训师激励机制
2. 开发 30 门配套课程，建立内部培训课程体系
3. 完成《内训师申报与选拔制度》、《内训师激励与淘汰制度》
4. 选拔出具备授课能力与资格的讲师，建立内部讲师档案库</td></tr>
<tr><td>预算目标</td><td colspan="2">费用约 12 万元，包括：TTT 培训及后期辅导费用约 8 万元；课程开发奖励费用约 3 万元（500～2 000 元/门）；课程开发书籍资料、教具等费用约 1 万元</td></tr>
<tr><td>进度目标</td><td colspan="2">2014 年 1 月 1 日启动项目，2014 年 6 月 30 日前完成内训师的申报选拔与培训工作；2014 年 10 月 30 日前初步搭建起课程体系</td></tr>
<tr><td rowspan="2">里程碑目标</td><td>启动阶段</td><td>1. 内训师申报与选拔、激励与考核等制度的拟定与审核
2. 项目评估指导小组成员及工作职责的拟定
3. 启动通知的下发与制度宣贯</td></tr>
<tr><td>计划阶段</td><td>1. 各阶段工作内容、交付物、时间节点计划的制订
2. 项目工作职责分解</td></tr>
</table>

（二）项目团队

里程碑目标	执行阶段	1. 各项目成员按照时间节点的要求提交交付物 2. 项目经理对交付物进行验收与反馈 3. 评估与指导小组提出意见与修正建议
	控制阶段	1. 项目偏差的纠正 2. 交付物质量的审核 3. 时间节点的控制 4. 项目成员职责履行情况的管理与反馈
	验收阶段	1. 项目实施情况的总结与评估 2. 各单位项目重点工作完成情况的总结与反馈 3. 项目目标达成情况的评估

（三）项目团队

姓名	项目角色	职责描述
张××	项目经理	负责项目方案的规划与设计，项目计划的实施与过程管理；负责项目各项活动的组织与协调；国际职业培训师标准教程（Training the Trainer to Train，简称 TTT）培训的具体实施与总结评估；内训师评聘与管理；课程开发与管理；项目成员工作完成情况及项目进度的跟踪与协调

（三）项目团队		
李××	项目组成员	负责本单位内训师体系建设项目实施过程中各项具体工作的组织实施与落实、督促与检查；为本单位申报人员提供服务与支持工作；本单位内训师体系建设的总结与反馈；配合集团公司完成内训师的后续各项管理工作；配合集团完成内部培训课程的管理与更新工作
朱××	项目组成员	负责本单位内训师体系建设项目实施过程中各项具体工作的组织实施与落实、督促与检查；为本单位申报人员提供服务与支持工作；本单位内训师体系建设的总结与反馈；配合集团公司完成内训师的后续各项管理工作；配合集团完成内部培训课程的管理与更新工作
周××	项目组成员	负责本单位内训师体系建设项目实施过程中各项具体工作的组织实施与落实、督促与检查；为本单位申报人员提供服务与支持工作；本单位内训师体系建设的总结与反馈；配合集团公司完成内训师的后续各项管理工作；配合集团完成内部培训课程的管理与更新工作
李××	项目组成员	负责本单位内训师体系建设项目实施过程中各项具体工作的组织实施与落实、督促与检查；为本单位申报人员提供服务与支持工作；本单位内训师体系建设的总结与反馈；配合集团公司完成内训师的后续各项管理工作；配合集团完成内部培训课程的管理与更新工作
项目责任矩阵	见表5《项目责任矩阵》（略）	

二、项目工作分解和责任绩效分配

（一）项目基本情况

项目名称	内部培训师体系建设项目	审核人	
项目编号	2014－M－HR－007B	项目级别	B级
项目经理	张××	执行经理	
填表人	张××	填表日期	2013/12/9

（二）项目工作三级分解

里程碑	一级过程分解		二级工作分解		三级任务分解		责任人	绩效考核交付物
	编码（名称）	阶段名称	编码	工作名称	编码	任务名称		
里程碑一	1.1	项目筹备	1.1.1	制度建设	1.1.1.1	完成内部培训制度的拟定与修改	张××	内训师申报、选拔、激励与考核制度
					1.1.1.2	完成内部培训制度的审批工作	张××	
					1.1.1.3	评估与指导小组成员名单与职责确认	张××	评估与指导小组名单
			1.1.2	项目启动	1.1.2.1	拟定内训师申报与选拔的通知	张××	关于内训师申报与选拔的通知
					1.1.2.2	下发通知	李××	
					1.1.2.3	各单位启动并宣贯	周××	宣贯会议纪要、各部门申报人员名单

（二）项目工作三级分解

里程碑	一级过程分解		二级工作分解		三级任务分解		责任人	绩效考核交付物
	编码（名称）	阶段名称	编码	工作名称	编码	任务名称		
里程碑一	1.1	项目筹备	1.1.3	组织申报	1.1.3.1	组织申报人员完成报名表与申报课题登记表	朱××	申报表与试讲课程登记表
					1.1.3.2	课题申报、准备大纲	周××	课程申报表
里程碑二	1.2	选拔实施	1.2.1	人员初选	1.2.1.1	完成申报人员的信息汇总工作	李××	内训师申报人员信息汇总表
					1.2.1.2	完成申报人员的初选工作	李××	内训师初选人员信息汇总表
					1.2.1.3	提交本单位初选人员名单并建档	朱××	入围人员资料建档
			1.2.2	课题申报	1.2.2.1	课题申报、拟定课程大纲	周××	课程大纲
					1.2.2.2	课纲论证	周××	论证会议
					1.2.2.3	课纲修改	周××	课纲

（二）项目工作三级分解

里程碑	一级过程分解		二级工作分解		三级任务分解		责任人	绩效考核交付物
	编码（名称）	阶段名称	编码	工作名称	编码	任务名称		
里程碑三	1.3	TTT培训	1.3.1	筹备阶段	1.3.1.1	合作机构及讲师选择	张××	讲师及机构资料
					1.3.1.2	培训方案及培训课件的确定	张××	培训方案、课件
					1.3.1.3	培训活动准备，下发通知	张××	培训通知
			1.3.2	实施阶段	1.3.2.1	培训前期调研	李××	调研问卷
					1.3.2.2	培训活动实施	李××	培训会议
					1.3.2.3	培训活动总结评估	李××	评估报告
			1.3.3	辅导阶段	1.3.3.1	辅导计划的制订	李××	辅导计划
					1.3.3.2	个人改进计划的制订	李××	改进计划
					1.3.3.3	课程内容完善	李××	课件
里程碑四	1.4	课程审核	1.4.1	课程试讲	1.4.1.1	试讲会议筹备	张××	试讲通知
					1.4.1.2	试讲会议实施	张××	试讲评价表
					1.4.1.3	授课能力及课程质量评价与反馈	评估指导小组成员	个人试讲成绩汇总表

（二）项目工作三级分解

里程碑	一级过程分解		二级工作分解		三级任务分解		责任人	绩效考核交付物
	编码（名称）	阶段名称	编码	工作名称	编码	任务名称		
里程碑四	1.4	课程审核	1.4.2	课程审核	1.4.2.1	课件修改	张××	课件
					1.4.2.2	课件提交	李××、周××	课程分类汇总表
					1.4.2.3	完成课程审核	李××、周××	课程审核成绩汇总表
里程碑五	1.5	项目验收	1.5.1	内训师聘任	1.5.1.1	下发内训师名单及通知	张××	人员名单及通知
					1.5.1.2	聘任仪式筹备	张××	
					1.5.1.3	举办仪式、颁发聘书	朱××	聘书
			1.5.2	课程体系形成	1.5.2.1	课程分类、分层汇总	朱××	课程汇总表
					1.5.2.2	课件档案整理入库	朱××	档案
					1.5.2.3	项目总结报告	张××	总结报告

员工绩效管理流程

在项目化组织中，员工绩效管理流程设计遵循“科学规范、简洁高效、注重反馈、不断更新”的原则。员工绩效的管理流程如表6-9所示。

表6-9 员工绩效管理流程

流程环节	流程描述	职能经理	项目经理	绩效管理负责人
制定绩效指标	根据职能工作的分配和项目任务的分工，确定员工的绩效指标	确定员工职能工作的考核指标	确定员工项目工作的考核指标	确定考核方案，并报主管领导审批
签订绩效合同或确定考核表单	制定指标的衡量标准，起草并签订绩效合同或确定考核表单	与员工签订绩效合同或签署绩效考核表单，获得员工的绩效承诺	与员工签订绩效合同或签署绩效考核表单，获得员工的绩效承诺	对各个部门的绩效合同和考核表单进行汇总和复审
绩效辅导与监控	依据绩效目标与绩效合同，实施绩效的过程管理	1. 定期召开运营分析会，进行绩效辅导，提高绩效水平 2. 对员工进行定期沟通、指导	1. 定期召开项目会议，对项目目标完成情况进行评价，并及时提出改进或纠偏意见 2. 对项目成员进行定期沟通、指导	1. 定期与职能部门经理和项目经理沟通，听取对绩效完成情况的反馈 2. 根据部门或项目出现的变化跟进绩效的调整和变更
绩效考评与反馈	基于绩效目标与标准，实施绩效评价与反馈	部门经理对员工的职能工作进行绩效评价、反馈，并进行绩效沟通	项目经理对项目成员的项目工作进行绩效评价、反馈，并进行绩效沟通	根据绩效指标权重进行评价的整合并反馈给员工，如无异议，则将其作为绩效考核的结果使用；如有异议，则由人力资源部与职能经理、项目经理进行进一步沟通

对于项目化组织的员工绩效管理，有以下6个要点需要关注：

1.关于项目成员的考核

通常项目成员同时有职能工作与项目工作，考评的过程由人力资源部门将考核表同时发送给员工的部门经理与项目经理，部门经理对员工的日常工作进行评价，项目经理对员工的项目工作进行评价，然后由人力资源部门进行汇总。如果职能工作的权重为60%，那么项目工作的权重就是40%，合在一起得出一个成绩，然后将这个结果分别反馈给职能经理与项目经理。若有异议，就需要职能经理与项目经理进行协商并重新确定考核的分数，人力资源部门就以此成绩作为考核结果进行应用。

2.关于项目经理的考核

如何考核取决于两个因素，一个是项目的级别，另一个是项目的阶段。如果是B级与C级项目的日常考核，由项目办公室负责；如果是B级与C级项目阶段考核(例如里程碑阶段、中期验收或结项验收)，由项目管理委员会负责;如果是A级项目，无论是日常考核，还是阶段考核，均由项目管理委员会负责，但在项目运作的过程中，作为项目管理委员会的日常运行机构，经项目管理委员会授权，由项目管理办公室从事A级项目日常管理的收据收集与绩效信息的整理等工作，以作为项目管理委员会决策的依据。详见表6-10。

表6-10 项目经理的考核

项目等级	日常考核	里程碑考核	项目验收
重特大项目	董事会	董事会	股东大会
A 级项目	项目管理委员会	项目管理委员会	项目管理委员会
B 级项目	项目办公室	项目管理委员会	项目管理委员会
C 级项目	项目办公室	项目办公室	项目办公室

3.项目工作与职能工作考核权重的调整

一般组织通常会按照年初设定的绩效指标对员工进行考核，通常到年底的时候，无论实际情况发生什么变化，都会按照约定的方式进行考核，因此这是一种固化、僵硬、死板的考核方式。而项目化组织就不一样，如果遇到项目变更的情况，通常是项目被撤销、项目发生重大变更、出现不可抗力等情形，那么年底考核的时候，年初设定的项目工作与职能工作考核的权重是可以调整的，因此复合式绩效考核可以依据公司的实际情况进行调整，具有公平、公正、透明与动态的特性，能很好地解决职能式考核带来的弊端。

4.绩效辅导要及时、真诚、具体、有针对性

及时：发现员工的工作需要进行指导时，就马上把自己的看法反馈给他们;真诚：不给员工扣帽子，贴标签，而是就事论事，对员工的表现进行描述而不是做判断;具体：要有所指，不说空话，空话等于废话;有针对性：对行为，而不是个性。

5.绩效管理中避免出现的问题

单纯偏重定量考核，过于关注关键指标，忽视绩效考核管理;侧重被考核对象，忽视对高层的考核，用人部门不主导考核;漠视企业整体利益，遗忘绩效考核评估，过于看重考核分数和注重技术手段，不注重对员工的沟通与反馈，把考核变成奖金发放的手段和工具。

6.交叉考核，双向激励

项目经理与部门经理在员工的工作计划、绩效考核、绩效反馈与辅导方面存在交叉点，在制订工作计划时他们要提前沟通，因为员工的绩效管理负责人一般以部门经理为主，以项目经理为辅。在绩效考核时，项目经理将团队成员的绩效表现及时反馈给部门负责人，在绩效辅导方面双方可以同时进行但要及时沟通，在考核激励方面项目成员接受来自部门和项目双向动力激励，可以相互补充和相互促进。

具体而言，员工绩效考核是对员工工作业绩、知识、行为能力、项目管理等的综合评估，分为年度考核、季度考核和月度考核。

年度考核：年度考核时间一般为每年12月至次年1月，其基本步骤及考核内容如表6-11所示。

表**6-11** 员工年度绩效考核基本流程及考核内容

步　骤	描　述
制定考核实施方案	各部门结合一年来的实际工作状况，调整年初设定的考核指标，并制定具体的考核实施方案
考核人员培训	人力资源部及各部门组织相关人员培训
实施考核	根据员工工作内容不同，考核方法、考核维度也不同，且各有侧重；专业技术人员含自我评价、直接主管评价和间接主管评价；管理人员包含自我评价、上级评价，如有必要，需结合同级、下级的意见；项目经理对项目成员进行考核，并与其职能部门主管沟通；一线员工考核包含主管评价和间接主管评价
考核结果汇总	由人力资源部汇总考核结果
反馈面谈	相关部门主管反馈绩效结果，并制订下一阶段的行动计划
考核评估	人力资源部评估考核实施情况，为补充修改考核方案提供依据

季度考核：季度考核是对员工职能工作、项目工作与行为表现的整体评价，一般在每季度最后一个月进行，其基本步骤及考核内容如表6-12所示。

表6-12 员工季度绩效考核基本流程及考核内容

步　骤	描　述
工作目标设定	在绩效管理期初，结合所在部门阶段性重点工作任务和员工实际工作能力制定员工本期工作目标，同时明确考核标准
过程管理	绩效管理期间，考核人要以月度为单位进行绩效跟踪，分析工作中是否存在偏差并及时修正。如果被考核人工作及项目目标调整或者实际工作与计划存在较大偏差，应及时沟通
期末考核	在季度末直接考核人及项目经理要对员工本期内工作目标的完成情况（工作业绩），以及在实现目标过程中、项目工作中的行为表现进行评价
反馈	由直接考核人与员工就本期工作目标达成、能力发挥以及工作配合、主动性、责任心等方面交换意见，共同分析目标达成与否的经验，同时确定下一时期的工作目标

步骤	描述
绩效改进	部门经理依据员工绩效确定员工工作是否达到要求，如未达到，由考核责任人与员工共同制订绩效改进计划完成总体评价后，审批处理意见。项目经理确定项目成员的工作是否达到要求，如未达到，与其进行沟通，对其进行培训或工作调整

月度考核：月度考核一般适用于一线岗位或操作类的岗位，主要关注的考核维度有出勤纪律、劳动纪律、数量质量指标、SOP执行等，目的在于规范员工的职业行为，提升企业及员工的绩效水平，并为奖惩、激励员工提供依据。

表6-13～表6-14以某公司的复合式绩效考核表为例，详细说明了对员工的年度考核、季度考核和月度考核。

表6-13 部门经理的复合式年度考核表(职能指标、项目指标)

部门经理的复合式年度考核表

2014 年　　部门：________　　部门负责人：________

考核要素		指标名称	年度目标	实际完成情况	权重		自我评价	主管评价
					总权重	权重分配		
工作业绩	职能指标				40%			
	项目指标				40%			

考核要素		指标名称	年度目标	实际完成情况	权重		自我评价	主管评价
					总权重	权重分配		
工作业绩	组织发展	**绩效管理** ●是否能运用绩效管理工具推动团队整体业绩提升 ●是否客观评价员工绩效，指导、激励员工提高工作水平 ●预算制定合理，控制得当			20%	7%		
		团队建设 ●团队内凝聚力、向心力是否明显，员工流失率是否控制在合理水平 ●团队内是否有合作共事的气氛 ●完善学习与创新机制 ●是否关心下属职业发展，给予员工切实的指导与帮助				8%		
		行为和态度 ●公司文化落地与加强部门文化建设 ●厉行节约、避免浪费，成本意识强 ●持续推进廉洁自律教育				5%		
加分与减分项	管理改善	在考核期间，是否有突出表现的管理改善项目，每项加1～2分；低于往年水平或有重大失误，则该项减2分；本项考核最多加10分						
	特殊项目	在考核期间若有失误，经过妥善处理，没有造成实际损失的，一次扣3分；造成实际重大损失的，一次扣10分						
合计								
绩效制定与调整沟通记录：								
被考核人：				直接考核人、项目管理办公室：				

表6-14 部门经理的复合式季度考核表

部门经理的复合式季度考核表

部门：______ 部门负责人：______ 2014 年 第______季度

	指标名称		年度计划值	实际达成												年度累计达成	权重	考核得分
				1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月			
职能指标	1																	
	2																	
	3																	
	4																	
	5																	
														合计				

	项目名称		项目目标描述	项目里程碑描述	项目达成情况描述	是否按计划进行	权重	考核得分
项目工作	1							
	2							
	3							
	4							
	5							
	6							
						合计		

绩效反馈与调整沟通记录：

被考核人： 直接考核人、项目管理办公室：

优先级项目和权重配置

复合式绩效考核的项目内部的权重包括项目与项目之间，项目优先的和项目层级高的，获得的奖金比例就高，项目成功的关键员工和关键技术的掌握者，获得奖励的权重最大。项目经理与项目团队的奖金分配取决于项目经理在团队中的重要性及其发挥的价值，通常项目经理分配的奖励比重不超过50%。在设计项目的奖励机制时还需要考虑项目的阶段性和激励的及时性，超过一年的项目，需要按照里程碑进行阶段性的考核和奖励。通常可以拿出全部项目奖励的50%用于阶段性的发放。

表6-15为某公司项目指标与职能指标的配置情况。对于员工KPI中既有职能工作、又有项目工作的情况，项目性指标的权重设计一般遵循如下3个原则：

(1)职级越高的人，项目性工作的权重越大。这是因为公司的快速发展导致需要面对新的问题与挑战越来越多，管理层需要从日常工作中摆脱出来，将更多的时间放在有关公司未来发展的重要项目工作上，所以项目性工作的权重会加大。一般员工的项目性工作大约占整个工作计划的10%～20%，部门经理占40%～50%，高层领导占60%～70%左右。

(2)重点培养人员，项目性指标权重较大。通过项目性工作，在实战中发现人才，授权不断增加，给予的舞台也越来越大，能力得到不断提升。

(3)项目的级别越高，权重越大。在项目分类上，一般是按照对于公司的影响分为A级、B级、C级。对于公司影响越大，员工的工作越重要，权重也自然越大。对不同项目级别的考核内容与激励方式见表6-16。

在项目化组织中，员工接受部门经理和项目经理的“双头领导”，工作内容还可能横跨多个部门，这种复合绩效管理比传统组织中的绩效管理要更加复杂，增加了冲突点，对于组织内部成员的沟通、协调能力有了更高要求。

表6-15 不同层级考核指标配置

层级	职务	考核周期	考核比重		考核人员
			项目工作	职能工作	
高层	公司副总	年度	80%	20%	总经理
	中心主任		70%	30%（分管工作）	
	技术总监		50%	50%（分管工作）	
中层	职能经理兼项目经理	季度	70%	30%	
	职能经理（专职）		0	100%	涉及的各项目经理比重为50%，副总/主任50%比重
	项目经理（专职）		100%	0	总经理30%；副总/主任50%，相关的职能经理20%
基层	项目成员（项目成员的工作都是项目内容，项目经理考核其20%，职能经理考核其80%）	月度	20%	80%	项目经理
	专业人员		0	100%	职能经理

表6-16 不同项目级别的考核内容与激励方式

<table>
<tr><th rowspan="2">区分</th><th rowspan="2">项目的优先</th><th rowspan="2">考核内容</th><th colspan="2">内部激励方式</th></tr>
<tr><th>奖金权重</th><th>非现金激励</th></tr>
<tr><td rowspan="5">项目优先和权重</td><td rowspan="5">A级：优先度最高，权重最大
B级：优先度中，权重中
C级：优先度低，权重低</td><td>1. 项目的成果</td><td rowspan="5">项目经理：
10%～40%
项目团队：
20%～80%
关键人员：
5%～30%
关键里程碑：
20%～50%</td><td rowspan="5">1. 晋升、提薪
2. 轮岗、项目升级
3. 表扬、鼓励
4. 培养、培训</td></tr>
<tr><td>2. 项目的里程碑</td></tr>
<tr><td>3. 成果的关键贡献</td></tr>
<tr><td>4. 成果的管理质量</td></tr>
<tr><td>5. 成果的重要程度</td></tr>
</table>

项目经理在组建项目团队过程中，毫无疑问要最大限度地争取最合适的人才，部门中的骨干往往是这些项目经理眼中的“香饽饽”，但是人才是有限的，骨干员工很可能承担着很多重要部门工作，部门经理会不会同意自己的骨干员工加入到项目中去，项目经理在得到公司授权的情况下，拿到的令牌也不一定完全好使，这还需要项目经理与部门经理充分沟通，这非常考验项目经理的影响力与人际关系处理能力。项目性工作在项目经理眼中是头等大事，但是在项目成员心里可能只是调剂性工作，“项目工作就是开开会，主要工作是项目经理做”的心态存在于部分团队成员中，如何调动项目成员的积极性，如何激发大家的工作热情，需要项目经理发挥强有力的领导力。

双动力驱动模型

我们将项目生命周期划分为：成立期、成长期、成熟期、成果期，不同时期的考核重点如表6-17所示。通常，项目的周期长短不一，如果项目时间跨度超过6个月，那么单纯的基于项目结果的考核可能不利于对项目的整体把控。此时可运用如图6-8所示的双动力驱动模型。

表**6-17** 不同项目周期的考核重点

项目周期	考核重点
成立期	在项目启动和规划期，项目各项工作刚刚开始部署，团队绩效刚刚起步，团队成员行为处在磨合期，这时考核的重点层面在个人，个人能力考核是此时关注的重点
成长期	在项目执行期，项目团队成员之间开始初步接触，团队行为的塑造方向是减少成员之间的不信任感和防御性行为，鼓励大家主动承担责任，加强合作意识，这时考核的重点层面在团队，团队行为是此时关注的重点
成熟期	项目经过一段时间的运行后，团队成果初步显现，团队成果是个体成果的合力，没有优秀的个体绩效，就没有优秀的团体绩效，这时考核的重点层面是个人，个人绩效是此时关注的重点
成果期	在项目收尾前，无论是个人还是团队，都应针对其绩效有一个科学的考评方法。团队绩效的考评直接关系到整个项目的成败，个人绩效的考评直接关系到个人薪酬以及未来发展，此时关注的重点是个人和团队的绩效

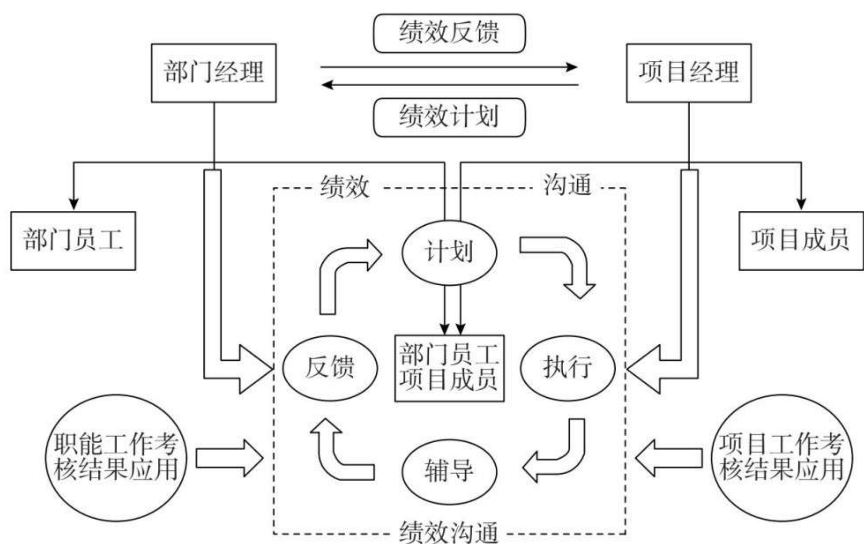


图6-8 复合绩效管理——双动力驱动模型

王伟与刘安全

王伟是美东公司设备管理部的一名电气工程师，主要职责是在部门经理的指导下，负责部门各项改造项目中有关电气、控制等工程的方案设计、改建实施，以及为动力运行提供技术支持，并就有关电气方面的全员生产维护（Total Productive Maintenance,简称TPM）提案，制定技术改造方案，组织人员实施。

美东公司由于产能需求增加，在2011年公司KPI中涉及K产品的新厂房建设项目，该项目经公司领导讨论，指定制造中心总经理李成杰为项目经理。由于该项目责任重大，周期为3年，费用预算达5.5亿元，涉及部门包括制造中心的生产部、设备动力部、质量部、工程部等多个部门，属于公司的A级项目。李成杰从各部门选取合适的团队成员组成项目组，王伟作为设备动力部最优秀的电气工程师，具备了一定的项目管理和基建经验，被挑选为项目团队成员，负责新厂房生产线设备的验收、安装、调试工作。

设备动力部经理刘安全在年初与王伟进行沟通，说明了这个项目的重大价值，并结合王伟的职业生涯规划分析了他参与这个项目的优势，在年初的绩效计划中将王伟负责的项目工作权重分配为50%，其他职能工作占50%。刘安全将沟通结果反馈给项目经理李成杰，李成杰随后同王伟进行了初步面谈，根据王伟的自身优势与工作经历，与王伟就项目中的主要工作职责达成一致，并向刘安全和王伟正式发放了《项目工作通知书》，王伟的项目工作正式开始。一年后，王伟出色的沟通合作能力与专业技术能力得到了李成杰的高度认可，尤其是在当年夏天降水量偏多、团队其他成员的工作进度发生不同程度延期的情况下，王伟负责的工作质量和时间进度没有受到任何影响。2012年年底，李成杰把王伟的项目角色从设备组组长调整为子项目经理。

王伟在这两年里由于参与新厂房建设项目，占用了大量时间，有时会影响他在设备动力部的其他职能工作，要知道，他还负责着制造中心一条非常重要的生产线的设备维护和保障，因此，对于年终考核他心里有点犯嘀咕，感觉没有去年的整体工作表现好，心想参加了这个项目可能会对年度考核成绩不利，在年度考核自评中，他给自己评为B。项目经理李成杰在2012年年底的绩效考核中，给王伟评定考核成绩为95分，考核等级为A，并将该成绩反馈给了设备动力部经理刘安全。刘经理对王伟这一年的工作表现心里面其实也挺矛盾，一方面，王伟的确在新厂房建设项目中贡献突出，另一方面，他的职能工作中设备的维保出过小问题。综合考虑，刘经理年终对于王伟的职能工作绩效给出的成绩为85，乘上权重50%，职能工作的绩效为42.5分，加上项目绩效95分，乘上权重50%为47.5分，最终的复合式绩效成绩为

90分，王伟最终成绩等级为A。

3年后，项目顺利竣工验收，并投入正常生产，极大地缓解了美东公司的产能瓶颈，在K产品销售高速增长的情况下，为公司产品扩大市场占有率做出了重大贡献。因此，该项目被美东公司评为“年度优秀项目”，刘安全所领导的设备动力部被评为“2013年度优秀集体”，王伟被评为“2013年度优秀个人”，获得15 000元奖金，在连续3年的年终考核中，由于成绩都为A，每年王伟的年终绩效工资都为绩效奖励基数的1.5倍。王伟在2014年年初买了人生中的第一部小汽车，成了同事眼中事业有成的人。设备动力部经理刘安全通过这3年对王伟的考察，发现王伟有了很大的变化，王伟的性格更加开朗了，而且说话时总是充满了激情，以前遇到困难总是抱怨，现在总说还可以做得更好，以前总是不敢说出自己心里的想法，现在他每天都自信地投入工作，而且也敢于挑战以前没有做过的工作，敢于承担责任了。他不仅能自己设定目标努力实现，还能激励团队里的同事，逐渐在团队中起到了核心作用。作为他的上级，刘安全内心充满了自豪，当时他推荐王伟参与这个项目其实挺矛盾的，因为担心会影响自己部门的工作，但最终他选择了把最优秀的人才推荐给最重要的项目，现在看来这个决策是正确的。他回忆起在去年年终表彰会上，总裁拍着他的肩膀对他说的一句话：“能培养将军的军官，未来就是元帅，你就是未来的元帅。”想到总裁这句话，刘安全满怀希望，对自己未来的职业生涯发展充满了信心，他决定要把王伟培养成自己的接班人。于是在同制造中心总经理李成杰汇报和沟通后，他们一致同意在2014年4月将王伟晋升为设备动力部高级主管，并与人力资源部商定原来他担任王伟的导师改为由他的上司李成杰总经理担任，并确定王伟为设备动力部经理的继任者，2014年6月进入公司鸭蹼式学习训练营接受为期半年的系统培养。

老IT的新问题

2012年1月，美东公司拟将财务系统软件进行全面改版升级，以应对迅猛增加的财务数据和合并报表的法规要求，并将“财务系统全面升级”作为财务中心的项目性指标，项目等级为A级，周期1年，指定财务中心的信息技术部经理熊建华为项目经理。熊建华是公司的老员工，2003年公司的财务系统上线时，就是他任项目经理，由于出色完成该项目，他对这次的升级项目信心十足，欣然接受了这个任务。

在组建项目团队时，他想团队成员都来自财务系统，兄弟部门支持肯定没问题，他第一个想到的项目成员就是王飞。王飞是财务中心财务管理部的预算主管，他们是老搭档，当年系统上线时就是熊建华和王飞一起连夜加班完成了财务系统各个模块的调试与测验，逐条验收交付指标，最终和财务软件公司合作完成了项目的验收交付。选王飞做

项目成员还因为王飞所在的财务管理部经理张可是合作多年的老同事，请王飞支援该项目肯定没问题。

但当他向张可要王飞参与到项目中时，没想到王飞今年已承担了财务中心合并报表增项项目，需要到异地十多家子公司出差，任务量极大，这个项目可能让王飞自己的工作都忙不过来，此时，熊建华有些后悔与张可沟通晚了，因为他知道有经验的人轻车熟路，新手可要多费不少劲。尽管多次向张可提出请求，但的确没有办法让王飞从合并报表增项项目中撤出，不得已推荐了李琴。李琴虽入司时间不长，但是她在上家公司有着多年的财务系统信息化经验。熊建华又从其他部门协调了3名同事作为项目成员，这样项目团队总算在3月底组建完成，比预定的计划整整晚了两个月。

“没想到项目进度这么慢，都7月份了，李琴经常找借口拖延项目任务进度，完全没有进入工作状态，究竟是什么原因呢？”熊建华有些急了，他马上找李琴沟通，原来这个项目在李琴的个人绩效指标中的权重只有5%，而李琴同时还承担了另外两个项目的子项目任务，这两个子项目占到李琴的绩效指标权重的50%，难怪她这么不上心。熊建华发现了问题所在，又立刻向其他3位团队成员了解情况，才知道他们的绩效指标中竟然根本没有列入本项目，原因是项目团队组建时，他们的年度绩效计划已经做完，指标已经确定，接到这个项目时也没有及时变更。熊建华只好匆忙和团队成员所属的部门经理重新沟通，费了九牛二虎之力终于增加和调整了团队成员的绩效权重分配，这个时候已经到了9月份。

2012年10月，该项目第二个里程碑结束的时候，已经整整延期了4个月，熊建华自己的绩效被评为C，连带他的团队成员的绩效都是C。熊建华这时感到有可能不能按期交付项目了。由于项目拖期，与财务软件公司的沟通和配合也困难重重。12月底眼看就要到了，熊建华和团队成员加班加点，还自己掏钱给团队成员买夜宵，亲自打电话给他们的家人请假，说了一大堆好话，才得到家人的支持。即便这样，到了12月项目还有一个模块没有完成升级，项目铁定完不成了。由于项目没有准时交付，很多财务数据不能和生产、销售等部门对接，影响了公司财务数据的汇总和报表的合并，这让公司领导大为恼火，主管财务的副总向熊建华下了最后通牒，如果不能在2013年4月完成，就让他辞职。最终，财务系统软件改版升级项目延期4个月验收上线。

熊建华怎么也没想到，原来非常有把握的项目竟然拖了近半年才完成，他自己也非常懊悔。他和项目团队进行了总结，大家也都非常难受，做过的项目多了，像这样没有按时交付的还是第一次。熊建华在团队会议上向大家表达了歉意，也总结了失败的原因，他在总结报告中写道：一是没有把组建项目团队的工作放在很重要的位置，忽略了

前期的沟通工作，导致项目的启动时间晚了;二是没有关注到把项目列入团队的绩效指标是造成项目延期的主要原因，因为员工要同时为职能和项目工作，如果项目没有绩效压力，就会把精力投入到职能工作和其他纳入到绩效指标的工作中，而员工的时间和精力是有限的;三是忽略了复合式绩效指标在驱动员工的投入度方面的指挥棒作用，导致项目失败。这一切该怪谁呢？熊建华心里想：我这个技术出身的项目经理的确应该好好学一下管理了。

第七章
从员工到合伙人：贡献薪酬与项目分红

企业中的项目工作是可量化的价值创造活动，按项目成果的价值对项目人员进行有效激励，提供了一套科学的工作价值评价方法，让有贡献的员工直接参与价值分配，通过项目薪酬指数（PRI)和项目贡献指数（PCI)两种方式，提供有竞争力的薪酬和分红，留住、吸引并激励优秀人才投入创造性的工作。通过这种分配制度的改革，真正使员工从打工者变成合伙人，对成功完成项目、创造额外价值的人才在股权激励、项目奖励、福利等薪酬制度上予以倾斜。员工不仅在职能工作领域获得薪酬增长、公司股票期权(高级管理人员、核心专业技术人员)、福利增加等收益，还可以在项目工作中获得项目分红、项目津贴等。在实践中我们发现，项目分红可能会成为优秀人才的主要收入来源。因为项目分红的资金并不来源于公司年度的薪酬预算，而是项目所创造的额外的价值中的一部分。

项目化组织员工的激励方式是双维复合式的，是指员工从职能工作和项目工作中得到的激励，它包括精神和物质两个层面。在物质激励方面，员工不仅在职能工作领域获取薪酬增长、公司股票期权(高级管理人员、核心专业技术人员)、福利增加等收益，还可以在项目工作中获得项目奖金、项目津贴等物质激励。对于项目化组织来说，项目奖金可能会成为他们的主要收入来源。因为项目奖励的资金并不来源于公司年度的薪酬预算，而是项目所创造的额外价值中的一部分，是公司利润的增量部分，可以上不封顶。项目团队能为公司创造多大的价值，就可以获得相应比例的项目奖金。例如，天士力制药集团在2013年就奖励了一个创造巨大战略价值的团队980万元，而这一年项目奖金的总额超过3 000万元。在运行多个项目的组织中，项目奖金由于金额比较大，来源比较多，可以极大地刺激员工从事项目的积极性，但同时还要防止对项目奖金的依赖性，要把项目奖金发放的长期性和项目本身的周期结合起来；还要对不同类别和价值的项目进行区分，把不同级别的项目按对公司创造的价值大小进行量化分级，列出优先顺序，在资源和人才方面给予保障，在项目的奖励方面给予倾斜，对同一个项目中的不同员工的贡献要进行量化，避免出现大锅饭的现象。对于价值高、贡献大的项目，项目奖金可以按里程碑分季度发放，避免集中发放所造成的“副激励”。

在项目化组织的激励中，员工获取物质和精神激励的机会比在单纯的职能组织中做好本职工作获得奖励的机会大大增加，特别是在精神激励方面。员工在自己的职能工作之外，通过项目获得更多责任、更多授权、更多创新、更多领导和组织团队做事的锻炼、更多被发现和认可的机会，也就会

获得更大的成就感。对其中一部分员工来说，能够做项目，能干自己喜欢的事，本身就是激励。员工在项目工作中有机会参加各种等级的项目培训与认证，逐步承担更高级别的项目，还可以有机会参加优秀项目评选与表彰。以天士力制药集团为例，公司每年会选出“十佳项目团队”和20名优秀项目经理进行表彰，把他们的照片和项目成就做成展板放置在公司最显眼的地方，让全公司的员工和来公司参观学习的嘉宾非常容易看到。让他们到台上去演讲，让他们觉得很光荣。在家庭日的时候，邀请员工的家属到公司来参观，让员工感受到成功完成项目的骄傲和成就感。

在大多数企业的激励机制中，都具备物质和精神两个层面，但是在项目化组织中，还同时存在职能工作和项目工作两个方面的激励维度，如图7-1所示。职能工作的激励部分与传统组织比较类似，而与项目相关的激励是项目化组织激励制度中的最大特色，也是这个双维复合式激励中的核心，主要表现为引入了项目薪酬指数（Project Remuneration Indicators,简称PRI）和项目贡献指数（Project Contribution Indicators，简称PCI），分别对员工的薪酬和奖励产生重大影响。项目的薪酬指数把员工从事项目的成果、项目的管理质量，以及项目的进度、预算、质量情况与员工的收入进行了一定权重的挂钩；项目的贡献指数把项目的成果价值、里程碑的交付物、项目的管理质量与员工的项目奖金进行了挂钩。通过两个指数的因子把员工工作的投入、贡献的价值和创造的效益完全量化，通过公开阶段性的评价，完整地实现了员工的薪酬和奖励与工作的结果、质量以及创造的价值相符合。

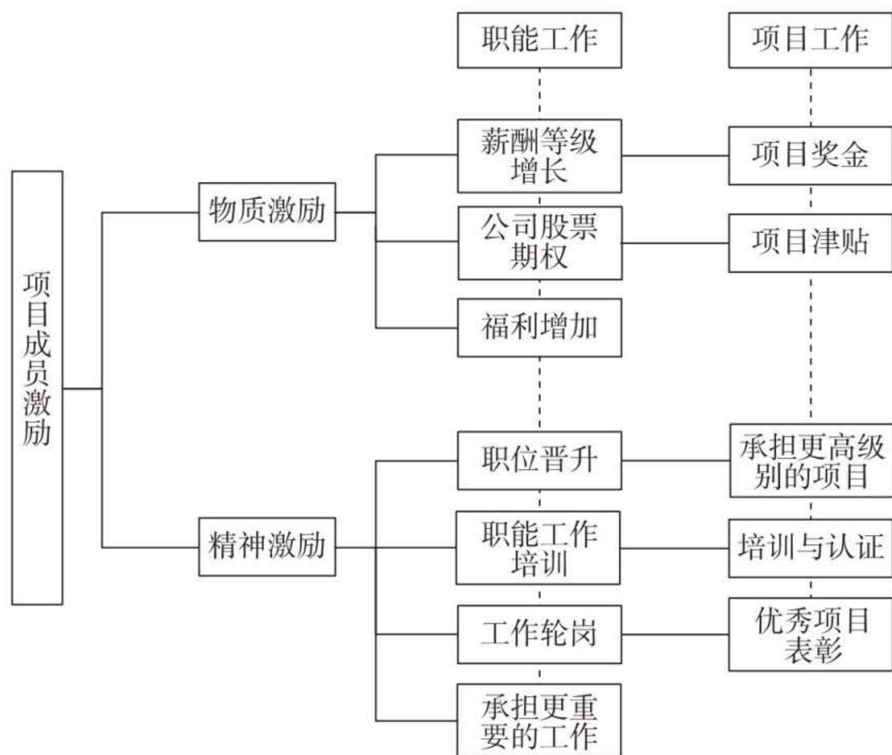


图7-1 项目化组织双维激励示意图

项目薪酬指数

项目化组织的薪酬设计同样要建立具有外部竞争性、内部均衡性和差异化的全面报酬体系，有效保障组织发展，提高组织实力和竞争力，实现对人才的吸引、激励与挽留。薪酬设计通常基于3P的理念，即依据岗位(Position）、绩效（Performance）与能力（Personality)付薪。

建立与项目化组织匹配的薪酬管理体系，与职能式组织的薪酬体系并不完全不同，但需要与员工的项目参与度和项目贡献度挂钩。采用以市场薪酬水平为主导，结合内部岗位价值评估的价值定位法和项目整体情况确定各个岗位薪酬标准。例如，中高级管理人员的薪酬水平定位于市场中高端水平，其余人员定位于市场薪酬中等水平，以保证薪酬的内部合理性和外部的竞争性;同时将员工管理及参与项目作为考量要素。

不同管理层级的人员设立不同的薪资结构，在这个结构中要考虑不同层级

人员参与项目的程度和数量，因为层级越高的员工负责和管理的项目就会越多，他们的收入的一部分是以项目奖金的形式发放，因此他们的薪酬结构要体现出新的复合式岗位和工作特点。建立以业绩为导向的薪酬管理，明确团队和个人绩效的管理制度，强调中高层管理人员关注战略和项目目标，其他层级强调以职能工作能力和项目工作能力为基础的绩效贡献;创造一个在公司内部无论是做项目工作还是做职能工作，都能够客观、量化和具有竞争性的薪酬制度，让所有员工都能够因为公开、公正、公平的报酬而得到尊重，实现企业人才的健康成长和发展。

在结构设计方面可以选用宽带薪酬结构，因为它是一种与企业组织扁平化、流程再造、团队导向、能力导向等管理战略相匹配的薪酬结构，与项目化组织关注员工量化贡献的薪酬文化一致，而且采用宽带薪酬结构，结合基于绩效支付薪酬的方案，可充分发掘并肯定员工潜能。

综上所述，参照如图7-2所示的总薪酬图，建立薪酬体系。

	基本工资	浮动薪酬	福利	长期激励
关键因素	职位在公司中的价值市场薪酬	• 职位在公司中的价值 • 项目为公司所创造的价值	• 国家政策 • 公司规定	• 员工业绩 • 对公司的重要程度
计算方法	根据职位价值、市场薪酬水平、浮动比例确定	• 绩效工资 • 项目奖金 • 项目薪酬指数 • 项目贡献指数	根据政府和公司具体规定	根据具体方案
可选择方案	• 领先策略 • 适中策略 • 滞后策略	• 佣金 • 绩效奖金 • 利润分享	• 现金福利 • 非现金福利	• 股票期权 • 股票 • 模拟股票

图7-2 员工总薪酬图

在薪酬体系中，分显性报酬和隐性报酬两部分。显性报酬包括工资、奖金、五险一金、福利、股票期权等外在资本性薪酬;隐形报酬包括成长、机会、人际、精神等非货币性报酬。将员工的各项活动产生的短期和长期的、可见的和不可见的回报进行汇总，最终将形成项目化组织独特的全面报酬结构，如图7-3所示。

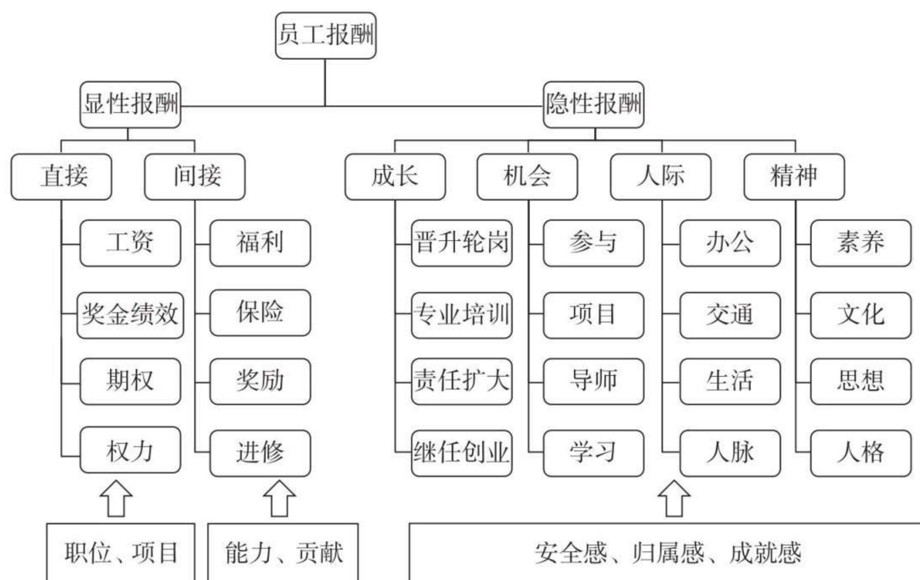


图7-3 项目化组织的报酬结构

为什么人们会陷入没前途的工作

作者：杰西卡·斯蒂尔曼（Jessica Stillman）

没人想做机械的、重复的，而且毫无成就感、没有成长空间的工作。但可悲的是，现实生活中有相当比例的人发现自己正在从事这样的工作。这是为什么呢？

对一些人来说，当然是因为经济环境恶劣，没得选择。但对很多陷入毫无前途的工作的人来说，他们是可以选择的。他们可能梦想着创业或者抓住一个更好的工作机会，但最终选择了更平淡的工作。

他们疯了吗？还是吓坏了？根据杜克大学福库商学院的皮特·尤贝尔和斯特林大学的大卫·科默福特的研究，事实并非如此。这两位教授进行了一系列实验以测试志愿者在面临两个工作选择时的实际决定：一个简单机械但无须努力的工作，另一个充满挑战但也更有趣的工作。

在面对两个待遇一样但一个无聊一个有趣的工作时，我们会认为大家都会选那个好工作，但是上述研究中的被试者并不是这么选的。即使被试者在问卷里表明相对于第二个工作自己更偏好第一个工作，当被告知这两个工作里有趣的那个会更难一些（比如填字谜和看别人填字谜），但待遇和另一个一样的时候，他们会选择那个简单却无聊的工

作。

这是为什么？肯定不是出于经济原因——毕竟待遇是一样的，因此合乎逻辑的选择是做更吸引人的工作。但结果并非如此，这要归结于公平感。“如果问一个人喜欢哪一个工作，他们经常会选那个更有趣的，即使它需要更多努力。”科默福特解释说，“但如果问他们这两个工作应该得到多少报酬，他们的注意力就集中到工资上去了，因而经常会认为额外付出的努力应该得到回报，否则他们就会选择那个无聊的工作。”

“如果你把工资问题摆出来，这一下子就会变成人们的首要关注点。他们关注自己所认为的公平报酬，而不是工作的非货币层面的因素，比如社会价值乃至工作是否有趣。”尤贝尔说。

那我们从中能学到什么呢？并不是说你要选择你觉得报酬太低的工作，而是说对报酬的过度关注和对职业道路的非货币回报的低估，使很多人选错了工作，从而导致很多本可以避免的悲剧。

因此，下次你考虑换工作的时候，空出一会儿想一下这项研究，然后确定你是否在合理评价工作的各个要素。公平很重要，但它有你的幸福重要吗？即使代价是去做彻头彻尾的无聊工作，你也要坚持到底吗？

——摘自《中国人力资源开发》，2014年5月

有竞争力的薪酬水平是吸引并激励优秀人才的重要措施，项目化组织将项目绩效纳入员工复合式绩效考核，与薪酬、奖金、晋升等直接相关，同时在股权激励、项目奖励、福利制度等薪酬制度上对高潜质人才予以倾斜。最终在制定公司的薪酬决策时，一个非常关键的事情是员工常常是通过与他人的对比来评价自己的薪酬，而且他们的工作态度和工作行为都会受到这种比较的影响。同时还应该注意到，员工对自己薪酬的感觉与公司的管理人员对付出的薪酬的感觉是不一样的，也就是说，即使公司的高管认为与其他公司相比，下属员工得到的薪酬已经不错了，但这并不意味着员工也这样认为，因为员工与管理层进行比较时所用的参照是不同的，比较普遍的一个例子是企业所支付的员工总薪酬往往是员工拿到手的现金的3倍。因此，在薪酬政策制定过程中，要把相对的公平性作为重要的考量依据，这就要求在制定薪酬政策时引入更多的相对客观、量化和比较公认的指标体系。在项目化企业中，采用项目薪酬指数的方法，就是对现行薪酬制度中的相对公平性的大力促进。

项目薪酬指数(PRI)就是反映在员工薪酬中的从事企业内项目管理所投入的努力、知识、技能的总的量化评价指标。它是由员工在项目中承担的责任、付出的劳动和知识投入的复杂性、所需要的创新性，以及承担的风险

共同组成的，是通过项目成果的价值来体现的。根据员工管理的项目在企业中的级别和项目中的角色分别赋值，是员工过去所管理项目的数量和质量的一种综合体现。把员工的能力和项目绩效的综合表现的关键因素提炼出来，反映在员工所获得的薪酬回报中。

公司每年将其薪酬结构与市场同行业标准值进行对比，结合公司人力资源战略规划，制订年度薪资调整计划，包括：制定依据、市场数据、制定原则、年度调整的幅度、调整时间安排、沟通等。公司人力资源部在每年度的全员调薪方案确定后，发布整体的调整幅度和调整人员范围，每位部门主管会收到人力资源部发送的薪资调整计划表(见表7-1)。在项目化组织中有一个值得特别关注的维度：项目薪酬指数(见表7-2、表7-3)。涨薪幅度会参考以往的项目绩效，项目薪酬指数的计算是将上一年度员工所承担的所有项目加和，不同项目级别、项目角色和项目评价结果的项目薪酬指数不同。例如，美东公司质量评价主管张×去年担任了一个B级项目的项目经理，同时还参与了一个B级项目，这两个项目年底都被评为“良好”，因此张兰的项目薪酬指数为(8＋2)＋(1＋2)，合计为13分。人力资源部会按职级、上一年度考核成绩和项目薪酬指数三个维度并列进行降序排序。例如，同一职级，考核成绩为A，项目薪酬指数最高的员工会定位市场薪资数据的75分位，人力资源部在建议薪资调整幅度栏中填入增长幅度，主管会参考确定调薪幅度。

表7-1 年度薪酬调整例表

部门	姓名	入职年限	前三年年度考核结果			项目薪酬指数	涨薪参考幅度	现职级	现年度薪酬(万元)	人力资源部建议调整幅度	实际调整幅度	调整后年度薪酬(万元)	市场数据（分位数据）
QA	张×	8	A	B	A	13	15%～20%	M6	20	20%	20%	24	75分位
HR	李×	6	B	A	B+	5	10%～15%	M7	15	15%	15%	17.25	50分位
MP	王×	4	A	C	B+	2	5%～10%	M9	10	10%	10%	11	50分位
ED	刘×	5	B	A	B+	0	5%～10%	M9	10	5%	5%	10.5	50分位

表7-2 通用项目薪酬指数

通用项目分级	项目角色		项目评价结果				合计	
	项目经理	项目成员	优秀	良好	合格	改进	项目经理	项目成员
A级	10～20	3～6	5	3	2	0	10～25	3～11
B级	8～12	1～4	4	2	1	0	8～16	1～8
C级	2～5	1～2	2	1	0	0	2～7	1～4

表7-3 研发项目薪酬指数

研发项目分级	项目角色		项目评价结果				合计	
	研发项目经理	研发项目成员	优秀	良好	合格	改进	项目经理	项目成员
R&D－A级	10～20	6～12	5	3	1	0	10～25	6～17
R&D－B级	8～18	5～10	5	3	1	0	8～23	5～15
R&D－C级	8～16	5～8	5	3	1	0	8～21	5－13
R&D－D级	8～14	4～7	5	3	1	0	8～19	4～12
R&D－E级	6～12	4～6	5	3	1	0	6～17	4～11
R&D－F级	6～10	3～6	4	2	1	0	6～14	3～10
R&D－G级	6～8	3～5	4	2	1	0	6～12	3～9
R&D－H级	4～8	2～5	4	2	1	0	4～12	2～9
R&D－I级	4～6	2～4	3	2	1	0	4～9	2～7
R&D－J级	2～6	1～3	3	2	1	0	2～9	1～6

年度薪资调整计划的整体幅度还应包括年度内晋升的额度，公司依据晋升管理政策，在调薪幅度范围内完成年度晋升。项目化组织的晋升制度与项目绩效考核存在着紧密联系。在晋升管理流程中，详细规定了员工参与项目的级别、项目中的角色，再加上项目的绩效，得到晋升的评定分数，同时还要参考项目薪酬指数和项目贡献指数两项指标，最后得出总的员工晋升的评价分数，作为员工晋升的重要依据。因此，项目薪酬指数既是综合评定员工薪酬调整的必要组成部分，同时也是晋升职级标准的组成部分。在项目化组织中，参与项目级别越高，并在各项绩效考核中考核优秀者，均会成为企业要培养的关键核心人才，也称高潜质人才，在调薪及晋升等各项激励制度中都会给予其保障和政策支持。

项目贡献指数

混序的项目化组织是一种整合了项目工作与职能工作的新型组织形态，而现有的薪酬激励无论是从理论视角还是从实操层面，均带有以职能组织的层级和职级为核心的特点，这里虽有能力与绩效的考量，但落脚点是岗位，衡量的是岗位在整个组织中的相对价值，以满足正式、规范与稳定的需求;而项目化组织是基于项目成员对于项目的贡献进行价值分配，衡量的是项目成员在项目管理过程中的价值创造，其落脚点通常是项目成果和项目价值的贡献，以满足组织创新和追求目标实现的需求。大量运行项目的企业为了奖励获得成就的项目经理和团队，通常会发放项目奖金（分红），该奖金体现了员工对于实现组织目标所做的贡献，是可以量化的、及时的、公开的激励。

发放项目奖金也是现实管理的需要。当一家公司进入一个新领域、开发一个新产品，或收购一家新企业时，开发一个创新的技术或提供一项更高效的服务，这些都是企业经营必不可少的项目。从组织运营的角度来说，研、供、产、销、人、财、物等各个环节的互相连接和协作都存在着大量的可以持续改进和优化效率的项目。以研发为例，通常80%是项目工作，而且研发的周期通常都很长，仅靠传统的薪酬制度很难进行及时的、公开的和公正的激励。因此，设置项目奖金，是对阶段性成果的及时肯定与奖励，有助于保持团队的士气和主要贡献者的积极性，加快项目推进的速度，保证项目运行的质量。

对于项目奖金，实践中存在两种典型的情况，一是没有项目奖金，这类组织往往没有项目化管理的意识，即没有有意识地将“一次性工作”当作项目来进行管理，而是采用职能管理的方式将项目等同于项目工作，从事项目的员工的绩效奖励与从事职能工作的员工一样，这极大地损害了项目成员的创造性和积极性，非常不利于创新和项目的成功交付;二是设置了项目奖金，但达不到激励的效果，原因通常是缺乏清晰的奖励标准，没有透明的过程管理以及统一合理的评价规则，从而引发项目团队成员的不满，这样不仅不能带来正向的激励作用，反而会引发一系列“副激励”。

我们依据项目化管理的实践与经验，推荐“项目贡献指数”的管理方法。项目贡献指数是指根据企业对项目的价值、重要性和优先程度进行整体预先评估后分级，根据不同的项目级别赋值，然后在项目实施过程中对项目完成情况评估、对项目成员贡献程度的评估后所给予项目参与人员的相对量化的贡献分值，项目经理和项目成员根据这些量化分值所对应的奖金数额分配项目的总的奖励。采用这种方式分配项目奖金的方法称为项目贡献指数法。运用这个方法将项目人员的贡献与所得到的报酬直接关联，这个过程中有两个方面最为关键：

第一，如何赋值。整个项目赋值多少，这个值如何配置到项目的各个里程碑阶段，然后如何通过评估将这些值分配至各个项目成员，以此作为项目

奖励的依据。赋值过程可分为表7-4所示的4个步骤。

表7-4 项目赋值的4个步骤

步骤	步骤名称	工作内容
步骤 1	项目整体赋值	需要组织对项目实施分级，依据项目对于公司的重要程度，分为A、B、C、D、E、F、G、H、I、J 共 10 级项目，不同的项目赋予不同的贡献分值，比如我们将一个 A 级项目整体赋值 5 000分，1 分 =1 000 元
步骤 2	项目阶段赋值	将这个 A 级项目划分为 7 个里程碑阶段并按照权重分别赋值，里程碑 M1（500 分），里程碑 M2（1 500 分），里程碑阶 M3（750分），里程碑 M4（500 分），里程碑 M5（500 分），里程碑 M6（750 分），里程碑 M7（500 分）
步骤 3	项目成员赋值	里程碑阶段评估赋值后，由项目经理根据项目成员在本阶段的分工的重要程度、工作负荷、工作进度分配至个人；例如，通过评估，里程碑 M1 的得分为 400 分（满分为 500 分），这就是这个阶段的团队项目奖励分数，假设团队成员共 5 人，小张是项目经理，接下来将这个分数分配至个人，小张 120 分，小王 100 分，小赵50 分，小李 80 分，小董 50 分
步骤 4	项目指数兑现	通常一个里程碑阶段兑现一次奖励，可以按月度、季度和年度；例如，里程碑 M1 的工作需要一个季度完成，小张在这个季度的项目奖金为 12 万元，小王为 10 万元，小赵为 5 万，小李为 8 万元，小董为 5 万元

第二，如何评估。为保证整个方案的有效实施与运行，关键是要设置一个中立、权威的项目贡献指数评估委员会，来承担确定方案与整体评估的责任，比如项目如何分类，如何为每一个项目进行整体赋值，如何将项目的整体赋值分配至项目的每一个阶段，如何评价项目的里程碑阶段，如何处理奖金分配过程中的非正常现象，如何不断调整并优化项目奖金方案等。项目贡献指数评估委员会的成员构成非常重要，很多企业通行的做法是聘请第三方专家进入委员会。这种做法有两个好处：一是外部专家能提供相

对中立的视角与建议，有利于评估过程的客观与公正，有效避免“一言堂”现象;二是外部专家基于其行业背景与专业素养，能够带来各种最新的行业标准与行业趋势，有利于项目管理与评估机制的持续优化，为对外比较提供必要的条件。因此，通过项目贡献指数这一相对量化的管理方法，以及评估标准的预先确立，可以保证评估过程的公开透明以及评估结果的及时兑现，有效地激励项目团队，鼓励有成果、有贡献、有激情的人才脱颖而出。

2014年，美东公司研发中心负责的研发项目群包括工业智能电器开发46项，自动化系统开发8项，建筑电器智能化37项，节能电器开发19项，电网电器开发5项，共计115项。研发中心总经理刘宇宁最近有点烦，为什么？一方面，依据市场的反馈，公司需要对上市后的产品进行再研究，营销事业部希望公司提供更多的技术保护;另一方面，正在研发的新产品项目的周期出于种种原因一拖再拖，其中有17个项目的进度远远落后于项目计划。此外研发团队士气也比较低落，动力不足，集中表现为三个方面：一是干大项目、小项目，所获项目奖励都一样，项目成员感觉自己的价值没有得到应有体现;二是项目奖励都是在完全结项以后才发放，奖励周期太长，拿不到项目奖励的风险很大;三是若项目出现中止或重大变更，项目成员前期的投入可能会得不到任何过程奖励。在这种情况下，有什么需要突击的工作，大家也不愿意加班;即使愿意留下来加班，也会提出种种条件，刘宇宁的压力可想而知。作为资深的研发技术专家，他也是这么过来的，其实他心里也一直想改变，但是这需要公司高层的支持，需要对研发的激励机制进行重大的变革。

其实，造成这种局面的原因很多，其中最主要的就是没有根据项目的价值对参与其中的研发人员区别对待，其次是激励不能及时到位。“说白了，干大项目和干小项目，奖金都差不多，但是干大项目，承担的责任、投入的时间和精力要大得多。还有就是研发项目的周期通常都很长，尤其是新产品开发项目，技术风险越来越大，而项目的奖金要等到结项时才能发，自己的业绩不能及时兑现，项目时间一长，好像干好了和我没关系，干坏了跟我关系好像也不大。”TTA智能变频器开发项目的项目经理的一席话道出了大家的心声。“干得好虽然有奖励，但是如果碰上一些不确定因素，项目出现重大变更，或者项目中止，我可能几年都白干了，所以没有动力，就那么简单。”

由于国家政策、公司战略方向或者内部的人事变动等诸多原因，导致有些项目半途而废，这之前研发人员在项目中投入的大部分心血和时间得不到有效的回报和激励，最终导致项目成员在做项目时心有余悸，不能主动积极地去做事情，项目的创新和推动也就缺乏内驱力，这就是美东公司以前项目奖励政策的缺陷所导致的负面效应。

美东公司总裁立即组织集团项目战略委员会和所有的高管开会研究这个问题，并决定以项目激励政策的改善为切入点，引入项目贡献指数的管理办法，在项目不同阶段进行及时激励，对不同价值的项目给予不同的赋值，改变以前每月只拿绩效奖金和基础工资，项目之间不分大小重要性、吃大锅饭的现象，解决奖金要等到结项后才能兑现的问题。

研发中心按照项目战略委员会和总裁办公会的会议决定，邀请外部行业专家和公司内资深研发科学家共同组成了项目贡献指数评估小组。作为美东公司项目战略管理委员会的下属机构，项目贡献指数评估小组在总裁的直接领导下，根据公司的通用项目贡献指数(表7-5)负责研发项目的分级和整体赋值，研发总经理负责阶段赋值、阶段评估、团队和个人的赋值与评估，以及特殊事项的处理(比如项目成员的投诉)等工作。依据项目贡献指数的管理办法，进行了研发项目的分级(表7-6)、里程碑的权重分配(表7-7)。

表7-5 通用项目贡献指数

通用项目分级	项目分类	项目贡献指数
A 级	公司类	2 000 ~ 5 000
B 级	部门类	1 000 ~ 2 000
C 级	小组类	100 ~ 1 000

表7-6 研发项目分级

研发项目分级	研发项目分类	项目贡献指数总分
R&D – A 级	新产品研发项目	2 000 ~ 4000 分
R&D – B 级	新技术研发项目	1 600 ~ 3 000 分
R&D – C 级	节能环保项目	1 000 ~ 1 800 分
R&D – D 级	集成创新项目	800 ~ 1 400 分
R&D – E 级	数字智能化项目	600 ~ 1 200 分
R&D – F 级	技术改进项目	500 ~ 1 000 分
R&D – G 级	工艺完善项目	400 ~ 600 分
R&D – H 级	系统设计开发项目	300 ~ 800 分
R&D – I 级	研发信息化项目	100 ~ 500 分
R&D – J 级	研发管理项目	50 ~ 200 分

表7-7 里程碑的权重分配

里程碑名称	里程碑标志描述	里程碑权重
M1	需求调研和主题确定	10%
M2	产品设计和过程开发	30%
M3	功能确认和试生产	15%
M4	产品定型和 CCC 认证	10%
M5	过程评审和成型生产	10%
M6	OTS 确认和 PPIP 批准	15%
M7	量产转移和数据统计	10%

通常情况下，相应类别的项目对应相应的级别，但是有些项目，比如属于F级的技术改进项目，如果对公司的价值重大，具有创新性和推广性，可以列为B级，甚至A级。如果项目中同时含有两个或两个以上的分类要素，定级时则要综合全面评价。比如S50真空数字断路器项目，虽然不是完全的创新产品研发，但它还有系统设计、数字智能化以及新技术，所以综合评定为A级项目。

正如上面所说，研发人员的日常工作多以项目方式开展，其工作绩效一方面难以量化衡量，另一方面由于研发周期较长，激励效果不明显。美东公司结合项目化组织的特点，针对技术研发人员创新性地设计了基于研发工作的项目贡献指数考核办法，旨在通过阶段性激励，提高技术研发人员的工作积极性，掌握并促进研发工作开展进程。

让我们来总结一下他们的做法。

首先，由项目战略委员会制定出项目分级的标准和指导原则。根据公司全年预算和研发投入以及发展战略的要求，确定出总的研发预算，并在总预算中定出年度的项目奖励预算。接下来，根据已立项的研发项目和以前立项但在本年度继续实施的项目列出所有在研项目清单，参照6个维度对这些项目进行综合评定，分别是：该研发项目在公司战略中的重要性、研发项目对时间和进度的要求、项目的创新性、项目的技术难度、参与项目的人员规模，以及项目风险。通过对这6个参数的综合评定，将项目分为A、B、C、D、E、F、G、H、I、J共10个等级。

其次，给予每一个研发项目相对量化的项目贡献指数赋值，再根据项目贡献指数在各里程碑阶段的权重，分配到项目的各阶段。各里程碑在项目贡献指数中所占的权重可以根据各类研发项目等级和类别的不同，进行相应的动态调整。在赋值完成后，得到本年度所有项目的贡献指数总分，再由本年度的项目奖励预算除以总分得到每一分赋值所

代表的奖金数额。例如，美东公司在2012年用于项目奖金的预算是8 000万元，这一年的项目贡献指数总分为16万分，每一分的赋值代表的项目奖金为500元。

最后，在项目里程碑目标完成后，对项目质量、进度、预算等执行情况进行综合评估，确定该项目各里程碑实际的项目贡献指数，并根据项目成员对项目的贡献程度分配各里程碑的实际贡献指数。个人的项目贡献指数作为项目奖励分配的依据，同时也为研发人员晋升薪酬调整以及各种荣誉的评选提供了充分的依据。研发项目考核的具体流程如图7-4所示。



图7-4 研发项目考核的流程

美东公司通过实施项目贡献指数的激励办法，实现了对不同级别、不同类别、不同阶段的研发项目工作成果的客观评价，极大激发了研发人员的工作积极性和主动性，也大大促进了在研项目和新立项目的研发进度和质量。到2014年年底，工业智能电器开发项目优良率达到92%，自动化系统开发项目优良率达到88%，建筑电器智能化项目优良率达到82%，智能电器开发项目优良率达到76%，电网电器开发项目优良率达到75%。其中，S50真空数字断路器项目和闪动断蝶阀项目提前3个月顺利结项验收并投入生产，当年就为公司创造了3 000万元利润。

与项目业绩挂钩的晋升

一般的企业通常为员工设置两条职业发展的通道，以满足员工晋升与发展的需求，一条是管理通道，一条是专业通道。对于刚刚步入职场的新人而言，开始是职场新人，然后是有经验者，接着就开始分化，根据组织的发展需求与员工的自身特点选择管理通道或专业技术通道。通过管理通道，员工可以从基层管理者成长为中层乃至高层管理者；通过专业技术通道，员工可以成长为骨干、专家直至资深专家。当企业实行项目化以后，大量的项目在企业中运行，很多从事管理和专业技术的员工就进入了一个新的职业领域项目管理。这时需要企业再新增加一条员工职业发展通道，拓宽员工的职业生涯。单一发展通道在一定程度上会制约员工的发展，所以，企业在设计员工职业发展通道时，要掌握一定的灵活性，建立转换机制，从专业通道转换到管理通道，或从日常管理通道转换到项目管理通道，这样可以引导员工按照自己的意愿自由选择发展方向，拓宽他们未来的道路，并且帮助他们从单一型人才成长为复合型人才。

以美东公司为例，从标准的职位系列表来看，公司设置了管理、专业技术、营销、生产与作业四大类职位序列，其中除了三条员工的成长通道之外，还增加了营销类别的市场、销售和商务三条子通道，在生产与作业类别增加了管理类工人、操作类工人和技工类工人三条子通道。把营销职位序列纳入到管理通道中，把生产与作业通道纳入到管理和专业技术通道中，分别进行员工职业生涯管理。详见表7-8。

表**7-8** 美东公司职位序列

<table>
<tr><th rowspan="3">级别</th><th colspan="11">职位类别</th></tr>
<tr><th colspan="2">管理</th><th colspan="3">专业技术</th><th colspan="3">营销</th><th colspan="3">生产与作业</th></tr>
<tr><th>管理类</th><th>项目管理类</th><th>研发类</th><th>技术类</th><th>专业类</th><th>市场类</th><th>销售类</th><th>商务类</th><th>管理类</th><th>技工类</th><th>操作类</th></tr>
<tr><td>M20</td><td>总裁</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>M19</td><td rowspan="2">副总裁</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>M18</td><td></td><td>首席科学家</td><td></td><td></td><td></td><td>事业部总经理</td><td>事业部总经理</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>M17</td><td rowspan="3">总监</td><td></td><td rowspan="3">首席研究员</td><td></td><td></td><td>高级市场总监</td><td>高级销售总监</td><td>商务及零售高级总监</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>M16</td><td rowspan="2">项目总监</td><td rowspan="2">总工程师</td><td rowspan="2">顾问</td><td>市场总监</td><td>销售总监</td><td>商务及零售总监</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>M15</td><td>市场副总监</td><td>销售副总监</td><td>商务及零售副总监</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>M14</td><td rowspan="3">经理</td><td rowspan="2">项目群经理</td><td rowspan="3">资深研究员</td><td rowspan="3">资深工程师</td><td rowspan="3">资深（专员/师）</td><td rowspan="2">产品群经理</td><td rowspan="3">大区经理</td><td rowspan="3">大区商务及零售经理</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>M13</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>M12</td><td>高级项目经理</td><td>高级产品经理</td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th rowspan="3">级别</th><th colspan="11">职位类别</th></tr>
<tr><th colspan="2">管理</th><th colspan="3">专业技术</th><th colspan="3">营销</th><th colspan="3">生产与作业</th></tr>
<tr><th>管理类</th><th>项目管理类</th><th>研发类</th><th>技术类</th><th>专业类</th><th>市场类</th><th>销售类</th><th>商务类</th><th>管理类</th><th>技工类</th><th>操作类</th></tr>
<tr><td>M11</td><td rowspan="6">主管</td><td rowspan="6">项目经理</td><td rowspan="6">高级研究员</td><td rowspan="6">高级工程师</td><td rowspan="6">高级(专员/师)</td><td rowspan="6">产品经理</td><td rowspan="6">区域经理</td><td rowspan="4">区域商务经理</td><td rowspan="6">车间主任</td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">M10</td></tr>
<tr><td rowspan="3"></td><td rowspan="3"></td></tr>
<tr><td rowspan="3">M09</td></tr>
<tr><td rowspan="2">商务主管</td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td>M08</td><td rowspan="6">专员/助理</td><td rowspan="2">项目经理助理</td><td rowspan="2">研究员</td><td rowspan="2">工程师</td><td rowspan="2">(员/师)</td><td rowspan="2">助理产品经理</td><td rowspan="2">高级代表</td><td rowspan="2">高级代表</td><td>班/组长</td><td>高级技师</td><td></td></tr>
<tr><td>M07</td><td>工段长</td><td>中级技师</td><td></td></tr>
<tr><td>M06</td><td>项目成员</td><td>助理研究员</td><td>助理工程师</td><td>助理(员/师)</td><td>产品助理/内勤</td><td>销售代表/内勤</td><td>商务代表/内勤</td><td></td><td>初级技师</td><td></td></tr>
<tr><td>M05</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>高级技工</td><td>一类岗位</td></tr>
<tr><td>M04</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>中级技工</td><td>二类岗位</td></tr>
<tr><td>M03</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>初级技工</td><td>三类岗位</td></tr>
<tr><td>M02</td><td rowspan="2">专员/助理</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>四类岗位</td></tr>
<tr><td>M01</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>五类岗位</td></tr>
</table>

晋升是员工在企业中最重要的成长方式，大多数企业都把晋升作为对员工最大的奖励。不同的企业晋升员工有不同的标准，通常来说主要考察员工三大方面：一是态度和价值观，主要考察员工对公司的忠诚度、敬业度;二是能力和经验，主要考察员工能够承担责任、完成任务的综合能力和胜任这个职位的经验;三是绩效与贡献，主要考察员工在以往工作中的表现、工

作绩效和突出贡献。企业通过能力素质模型的测评以及人才盘点与评价，再参考晋升述职和360度评价，分层次多角度对晋升候选人进行比较全面客观的衡量。在企业的实践中，能够完全做到公正客观和全面评价的并不多。

不同的企业晋升的标准不同，企业领导层对于晋升的理念和价值观也不同。有些领导看重员工的忠诚度，有些领导看重员工的能力，有些领导看重员工的潜质，有些领导看重员工的重大贡献，总的来说，不同性质的企业的侧重点是不同的，但有一点是共同的，那就是晋升的候选人要有突出的业绩表现，能够让其他员工信服。但是在实践中，突出的业绩表现在很多企业中很难量化和客观评价，这就需要引入项目薪酬指数和项目贡献指数。这两项指数非常真实、具体地把员工除了职能工作以外的工作表现和创新贡献纳入到员工成长的关键环节中。通过量化、公开、公平的晋升标准，让真正的人才能够在企业中脱颖而出，让有能力、做实事、有进取心、有责任感的员工在企业中获得快速发展。

以美东公司的管理通道为例，晋升管理人员的标准，除了工作年限与绩效要求之外，尚需要具备相当的项目经验和项目业绩。比如经理级要晋升为总监级，至少要担任过三个A级或者B级项目的项目经理；如果要从主管晋升为经理级，则需要至少担任过两个B级以上项目的项目经理，而且项目贡献指数要达到6 000分，详见表7-9。

表7-9 美东公司管理通道晋升标准

晋升职级	绩效等级要求/原职级最少工作年限	项目管理标准要求	项目薪酬指数标准	项目贡献指数标准
总经理	需在本岗位职级两年以上工作经历，且根据不同的年限，对考核结果不同的要求：如2年，需至少有一个A，且均在B+以上	至少担任过A级项目经理6次	120	18 000
副总经理		至少担任过B级及以上项目经理5次，A级项目成员3次	90	10 000
总监		至少担任过B级及以上项目经理3次，A级项目成员1次	60	7 000
经理		至少担任过B级及以上项目项目经理2次，为A级项目成员1次	40	6 000
主管		至少担任过C级及以上项目经理2次，为B级项目成员1次	15	3 000

在实践中，项目经理不是通过晋升而是通过直接任命或者主管领导推荐确定的，但是这个任命和推荐都是有基础和依据的，就是有以前做项目的经

验。没有经验的项目经理可以负责小项目，待有经验之后，就可以负责较大的项目。因为负责的项目范围、重要性不同也隐含了一定的晋升含义。把项目经理从一个不太重要的项目调到一个重要的项目也具有晋升的意义，只不过不像传统的升职那么明确说明而已。因此，员工通过所负责的项目的级别，以及重要性的提高所获得的隐性收益，包括项目奖励、荣誉、成长机会、成就感，也是一种激励，我们称之为隐性晋升。

隐性晋升和显性晋升可以是交叉的，毕竟项目经理是一个临时性角色，不像人力资源经理、财务经理是一个固定角色。对这种临时性角色，隐性晋升就是一种肯定和奖励。如果隐性晋升很多的话，那离显性晋升就不远了，因为项目经理做了很多项目，各方面能力得到了锻炼，领导力水平也显著提高，具备了胜任更高职位的能力、素质和内在驱动力。

在企业管理实践中，项目经理和职能经理两种角色往往是重合的。在项目化组织里，项目经理首先要是在固定岗位有一定职位的人，例如生产经理有可能兼任好几个项目的项目经理。一个人两种身份和角色，通过项目锻炼得到提升，并很快获得显性晋升，我们把这种晋升叫作弯道超车式晋升。天士力制药集团的例子就是一个很好的说明。

2008～2012年，天士力制药集团(母公司及所有控股子公司)从专业人员晋升到管理岗位的共计322人，其中有280人担任过项目经理，42人未担任过项目经理，担任过各级项目的项目经理的专业人员占全部专业人员的40%。通过职能绩效加项目绩效的复合绩效考核方式，以及人才盘点与评价，使这些人中的70%获得了晋升。有600名从未担任过项目经理的员工，获得晋升为42人，晋升比例为7%。从图7-5中可以看出，担任过项目经理的专业人员的晋升率是未担任过项目经理的10倍。专业技术人员通过管理项目的实战创造了突出业绩，培养了管理能力，得到了更多的关注，拥有更多的晋升机会。

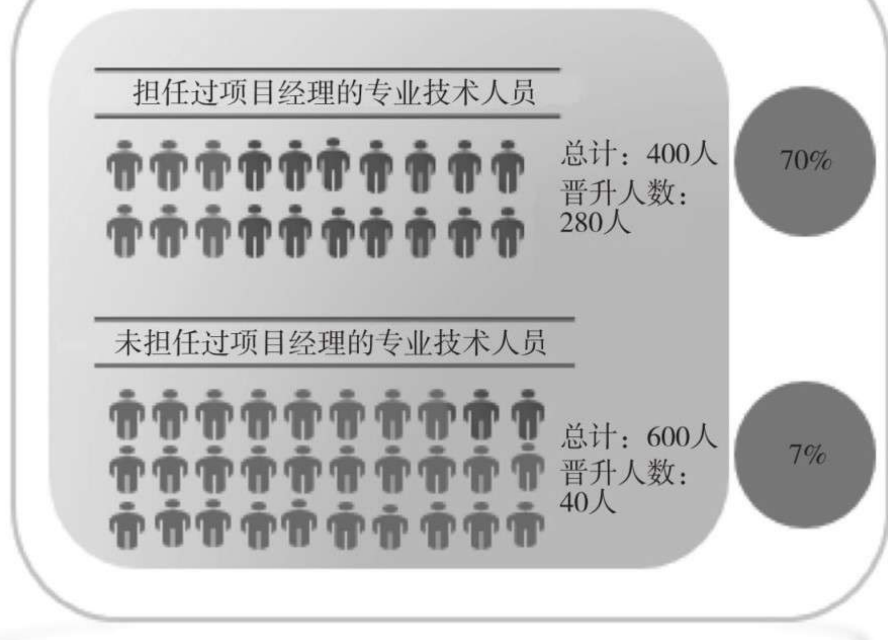


图7-5 是否担任过项目经理在晋升方面的不同结果

防止项目奖励中的“副激励”

通常我们认为激励有“正激励”和“负激励”两种。“正激励”是指对于符合组织制度的员工行为进行肯定、奖励、表彰等，目的是进一步强化正确的组织行为。“负激励”是指对于不符合组织制度的员工行为进行否定、批评，甚至进行经济惩罚、降级、淘汰，目的是减少或者杜绝这种行为的发生。一般而言，同样力度的“负激励”效果要大于“正激励”，因为员工没有得到应有的部分还受到一定的惩罚，对于员工心理会造成一定影响。在实际工作中，单纯的“正激励”或者“负激励”都不会如管理者所愿产生相应的效果，正负激励功能必须相辅相成。只有“正激励”没有“负激励”，组织容易

无序；只有“负激励”没有“正激励”，组织就会失去激情，没有正能量。很多人认为激励的方式非“正”即“负”，实际上，在实践中还存在一种激励——“副激励”。

“副激励”是指在实施激励时，无论是采用“正激励”还是“负激励”，由于做法失当或设立激励的条件和指标不科学所造成的副作用或不良反应，也就是说，从表面看我们采取了积极的、正面的激励行为，但实际上收到了相反的结果，也可以称为激励失灵。比如，上个月刚对一名项目拖期、预算超支的项目经理进行了晋升和涨薪，这个月就有另外两名优秀的项目经理提出了离职;又比如，在项目团队的奖金分配中，项目经理具有决定权，如果他不能根据项目成员的贡献和工作价值进行合理分配，让贡献小但是和自己关系好的人拿得多，让贡献大但平时不太听话的人拿得少，就会造成“副激励”。“副激励”的结果就是有能力、有技术的员工不会再愿意跟着项目经理做项目，甚至会对公司的项目化管理机制产生反感，在现实中就有因为项目奖金分配不公而造成骨干跳槽的例子。让我们感到遗憾的是这种“副激励”在很多企业中普遍存在。

“副激励”的根源在于组织照搬制度，机械地执行激励政策，没有深入去了解员工的实际期望，制定不合理的激励制度和考核指标，造成员工的期望与实际结果偏差太大，或者造成明显的不公平。那么，该如何及时、有效地识别组织中的“副激励”呢？我们总结了四种方法：调查与访谈、绩效沟通、高层深层次的倾听、组织氛围测量。

第一，调查与访谈。通过正式的或非正式的员工访谈，获取员工信息，识别员工激励需求，是一种识别“副激励”的有效方法。这种方式的关键是，人力资源部门需要与员工所属的部门进行密切的配合，共同对员工的需求信息进行动态的维护与管理。

第二，绩效沟通。绩效沟通需要贯穿绩效管理的始终，包括绩效目标与绩效计划设置的沟通，全过程的辅导沟通，以及绩效结果的反馈与如何改进的沟通等。通过绩效全过程的沟通，大量获取员工激励需求的信息，为合理的员工激励奠定基础，这同样需要人力资源部门与业务部门的配合。

第三，高层深层次的倾听。在实践中，公司高层可以与员工定期进行“理想约定”活动，其基本内容是高层团队与员工订立一个计划、约定，让员工去实现在生活中被忽略或者计划了很久但出于种种原因未实现的事情。通过“理想约定”，让高层深层次地倾听员工的心声，了解员工的真实想法和公司现行激励制度中的问题，通过帮助员工实现约定来识别、减缓和消除副激励的作用，帮助员工实现理想，获得被尊重的美好体验。

第四，组织氛围测量。组织氛围测量其实也是一种满意度调查，但比一般

的满意度调查更有针对性，主要通过员工对激励薪酬和晋升方面的意见、对公司文化的认同度、对管理者领导方式的认可度，以及对跨部门协作的看法等方面的调研，听取员工的心声，把握员工的脉搏，为组织氛围的改善与管理提供依据。

识别“副激励”并不是目的，重要的是如何避免“副激励”的产生。由于时间与资源的有限性，对于组织来说，完全避免“副激励”几乎是不可能的，但我们可以通过人才盘点，对核心人才或者高潜力人才进行有意识的“副激励”弱化。在多年的管理实践中，我们主要将“副激励”归纳为四种类型：培训形式化、涨薪官僚化、晋升随意化、沟通随意化。在鸭蹼人才培养模式中，我们对这四种类型的“副激励”分别采取措施，进行了最大程度的弱化。

针对培训形式化，设计了分层分类的培训体系和项目管理培训，教练式培训和二元导师制;针对涨薪官僚化，采取了对标市场数据，参考项目贡献和员工发展潜力，由职能经理和项目经理参与涨薪决策;针对晋升随意化，在年度晋升制度实施过程中，依照人才盘点结果和员工的3～5年复合式绩效考核结果，由人力资源部门组织职能部门经理和项目经理提议和审核员工的晋升，进行员工360度评价和晋升述职，引入项目薪酬指数办法，将员工参与项目的业绩作为晋升的指标之一;针对沟通表面化，通过建立鼓励直接沟通的组织氛围和系统化的绩效谈话，全方位、多角度了解员工心声。

表7-10汇总了四种“副激励”表现与识别。

表7-10 四种“副激励”的表现与识别

四种副激励类型	表现	对策	四种副激励识别	识别	内容
	培训形式化	项目管理培训		员工访谈	获取员工信息
		分层分类的培训体系			识别员工激励需求
		创新导师制			动态的维护与管理

<table>
<tr><th rowspan="10">四种副激励类型</th><th>表现</th><th>对策</th><th rowspan="10">四种副激励识别</th><th>识别</th><th>内容</th></tr>
<tr><td rowspan="3">涨薪官僚化</td><td>差异化薪酬体系</td><td rowspan="3">绩效反馈</td><td>辅导沟通</td></tr>
<tr><td>分层次薪酬工具</td><td>结果反馈</td></tr>
<tr><td>项目激励</td><td>合理激励</td></tr>
<tr><td rowspan="3">晋升随意化</td><td>晋升述职</td><td rowspan="3">高层深层次地倾听</td><td>理想约定</td></tr>
<tr><td>引入项目薪酬指数</td><td>倾听员工的心声</td></tr>
<tr><td>360 度评价</td><td>实现员工理想</td></tr>
<tr><td rowspan="3">沟通表面化</td><td>员工理想约定</td><td rowspan="3">组织氛围调查测量</td><td>满意度</td></tr>
<tr><td>参与式管理</td><td>认同度</td></tr>
<tr><td>组织气氛塑造</td><td>氛围改善</td></tr>
</table>

小李、小王与小周(之小李)

LM集团研发中心通过实施项目化管理，锻炼并培养了一批人才，为集团的快速发展奠定了良好的基础。据统计，研发中心自2009年实施项目化管理以来，累计立项260个，培养出300名项目经理。

表7-11 LM集团2009～2013年项目数与项目经理数

年度	集团研发中心的项目	项目经理
2009 年	18	20
2010 年	37	40
2011 年	53	60
2012 年	70	80
2013 年	82	100
合计	260	300

小李无疑是其中的佼佼者。2010年小李参与了研发中心的三个项目，2011年参与了集团涉及新产品产业化、新技术开发、工艺改进和精益生产的四个项目，年末被晋升为核心产品的工艺主管。2012年成为集团一个B级项目的项目经理，该项目获得了当年集团“十佳项目”的荣誉。2013年，小李开始担任两个A级项目的项目经理，从单一的参加研发项目到担任生产技术质量、供应链等多个项目的项目经理，积累了丰富的技术和管理经验，也从单一的技术人员成长为技术管理的复

合型人才。2013年年底，小李被晋升为集团制造中心技术部经理。

除了物质与精神的收获之外，小李最为感慨的是自己的快速成长。“是项目化培养了我，要知道，在其他的组织中你也许没有这样的机会。我觉得项目化就是调动和激发员工的主动管理意识，每一个项目就像一家规模不等的公司，通过项目管理培养你的战略思维、经营能力、创新能力与团队意识，并获得领导力、计划能力、协调能力与执行力的综合锻炼，因此，没有项目化就没有我的快速成长。”小李对公司内部刊物记者说。的确，LM集团通过项目化管理，培养了一大批小李式的后备人才。

2014年，随着移动互联网与大数据时代的到来，为应对快速变化的外部形势，通过内部资源与能力的审慎评估，LM集团确立了新的战略规划，并提出“内生式发展与外延式发展并重”的战略举措，通过并购加速业务布局并进军新的领域，为集团的未来发展奠定基础。

这一年LM公司完成了对两家公司的收购工作，接下来的整合就显得非常重要，而其中的关键就是找到合适的人才担任新公司的总经理。为此，总裁找来主管人力资源的副总裁，商量派驻被并购公司的人选问题，副总裁拿出了“人才储备库名单”，总裁眼前一亮，原来，通过这几年持续的项目化推进与人才盘点，集团已经培养出一大批复合型人才并建立起相应的人才梯队，把他们纳入“人才储备库”，人才输出已经具备了一定的条件。对于候选人的标准，集团高层一致认为项目经历是最主要的考量因素，同时要考虑专业背景与个人意愿。很快大家便从项目经理团队与人才储备库中确定了8个候选人，组成了两个班子，准备派往被并购的公司担任高管。

小李就在其中，经过层层评价与筛选，他被任命为其中一家生产型公司的总经理，将带着集团的使命，率领团队去完成新公司的整合工作并尽快完成技术升级和产品换代。

王品裂变：人人都是创业家

王品集团，拥有王品、西堤牛排、陶板屋等十多个知名品牌，2013年营业额近30亿元人民币，旗下门店共300多家。王品领导层认识到如果不设法让人才有向上流动的空间，那么员工总有一天会自己出去打天下。因此，王品启动“醒狮计划”，让每个员工都有机会当老板。如果某位员工创建了一个新品牌，那么他就成为“狮王”，出任这个品牌的总经理。不管是高管，还是管理处任职的员工，都有机会创建品牌。创办“夏慕尼新香榭铁板烧”、“艺奇怀石创作料理”的两位狮王都是财务出身。

在王品内部，成立了专门推动内部创业的“商机创业小组”，来整合集

团内的财务、品牌和人力资源支持“狮王”创业。创立新品牌的“狮王”若需要借调其他品牌的主管，该品牌负责人必须无条件支持。找到合适的市场与品牌后，“狮王”必须向中常会递交提案。中常会投票同意后，“狮王”就可以开始研发、试菜、计划开店。

每创一个新品牌，每开一家新店，相关的店长、主厨、区经理、总部的部门主管、事业处负责人，甚至包括员工都得按比例认股。每一家分店都是一家分公司。一家分店开店成本若为600万元，店长拿66万元出来认股11%，其他分别为主厨7%、区经理2%、行政部门的总监（协理）1%～2%，公司其他的一级主管每人1%～5%、执行长20%、副董事长13%，剩下的大约26%由董事长出资。资历满一年的员工，就可加入员工持股计划。作为创始股东的董事长和总经理，从最初的75%降到2012年上市前的30%，每年分红加上奖金的支出占总成本的比例高达28%。王品基本上实现了全员分红。

每家分店的收入、支出、盈余，甚至公司在银行的存款金额，都发布到内网。员工考核成绩、薪资、红利、奖金每月一律公开。让员工知道每个月的盈余，看清公司的钱是如何赚来的，自己的表现又能如何影响公司的。对店长而言，财务公开既是动力也是压力。当店里的员工发现其他店有10万元可以分红，自己却只有5万元时，难保他不会觉得跟错了人，店长也因此变得更自觉。

王品对内部裂变的新品牌公司的要求是：5年内的营业额一定要达到1亿元；净利10%以上，倘若达不到就撤掉。新店拓展，一年营收要达到开店投资额的5倍，获利至少要一个投资额才算及格。如果一家店的初期投入成本200万元，每月营业额至少要85万元，这样一年才有1 000万元的营收，是投资的5倍，最后盈余要有200万元才行。对于新品牌开新店，如果运营满一年半后起算6个月平均利率未达10%，财务数字无法显示业绩在进步，总部会启动闭店机制，坚决地采取关店措施。

醒狮计划帮助王品留住了优秀员工，能够让有梦想的人才安心发展，集团内充满了创业精神。这种老板级的实战和磨炼，培养出了具有全方位视野的内部创业家。

——陈正辉，2015年1月《商业评论》

第八章
行动中学习，螺旋式成长

在组织中运行大量项目为员工提供了良好的行动式学习的机会，区别于培训和课堂教学，员工的这种学习是在实际的项目运行过程中，通过发现问题、设立问题、分析问题、解决问题，来获得新的知识和能力的提升。具体的过程我们把它进行了分解，形成了完整的学习闭环，主要包括五个阶段：知、行、评、思、变，对应项目的五个阶段，即项目立项启动、项目实施管控、项目评价反馈、项目总结验收和项目纠偏改善。它是提升员工全面实践能力的一种系统方法，是一个功能强大的工具，能够在解决问题的同时，成功地提高领导力、团队建设能力和组织能力，它不仅是个人的学习过程，也是团队和组织的学习过程，并且从个人、团队和组织三个层面在行动中学习和发展，形成总结、纠正、改善、提升、再工作、再总结、再改善、再提升这样一个螺旋式成长路径。

行动式学习是近几年被很多企业运用的一种打造学习型组织、提升员工能力的方法，它是一个功能强大的工具，能够在解决问题的同时，成功地提升领导能力、团队建设和组织发展；它也是一个过程，个人、团队和组织都可以在这个过程中学习和发展。至于学习方法，不同的企业有不同的做法，很多企业的做法就是在工作中学习，而学习的内容就是工作中出现的一些问题，围绕实际工作进行提升。这就涉及一个工作、总结、提升、再工作、再总结、再提升这样一个螺旋式成长路径。

职能组织的行动式学习就是集中培训，集中学习，然后再返回到工作中去实践，都是在一个原有的流程和制度下去操作，并没有提供一个完全崭新的尝试或者工作方式。无论是学习和实践，员工所接触的人、学科领域、部门都是有限的，在限定的范围内学习实践，实践学习。当然这比原来纯粹与工作不挂钩的培训又进了一步。而项目化组织的行动式学习，是把员工扩散到很大的范围，学习的半径扩大很多倍，已不是原有的职能工作，他所实践的工作内容已经跨出了本职工作，跨出了本职部门，甚至有些项目跨出了本公司，由此对职能工作所要求的能力、层次、水平、重心和高度也扩大了。

在项目化组织里，行动式学习更多的是指通过项目实战的锻炼，因为项目在执行过程中会遇到很多问题和挑战，这都是大家没有经历过的，要进行多种尝试，我们叫做“Learning By Doing”，即在“干中学”在“学中干”，所以执行项目和管理项目的过程本身就是一个学习的过程。这种学习不是传统的课堂学习，或是聘请外部培训师来培训，而是指个人在执行项目过程

中的一种总结、提炼、反思。这些以具体任务执行和具体的实现目标为目的的学习更加有效，更为深刻，它可以把学习的结果立刻反馈到下一步的行动中或执行的措施里，这样的学习才是我们所希望的本质上的学习，而不是形式上的学习。因此，在大量设立项目和密集项目的组织里，行动式学习指的是项目过程中的学习。当然，除了项目经理自身的总结提升、项目团队的相互学习之外，企业也会定期组织项目经理的座谈、讲座以及相互交流，实现相互学习。

职能组织中的一般员工不要求有计划能力和战略能力，但是如果从事一个复杂项目，首先就要有一个设计和战略构思，然后形成一个完整的计划。很多企业所说的战略和规划能力只是针对高层，所谓“高层管战略，中层管执行，基层管作业”。一般的员工不会有计划能力和战略能力的锻炼机会，但是通过项目就可以让员工获得这种能力，这对有潜质的员工来说是一个很好的机会。

在实践中，企业中有很多项目，需要高层扮演项目导师的角色。就要通过项目过程培养人才，让他们获得成功，使他们具有成就感。就算失败了，也要辅导、引导他们从失败中总结经验，因为有些项目虽然失败了，但对公司和项目参与者来说仍是宝贵的财富，对员工的成长和成才都是非常有利的。在存在大量项目工作的组织里，项目所带来的挑战、成就和总结将加速人才的成长，也使其综合能力得到本质的提升。

我们通过大量的项目管理实践，总结出一套行之有效的学习模式，把知、行、评、思、变所对应的工作（项目）启动、实施与执行、辅导与评价、反思与总结、改善改变，整合为一个崭新的组织学习新模式，我们称之为“五步进阶学习法”，如图8-1所示。

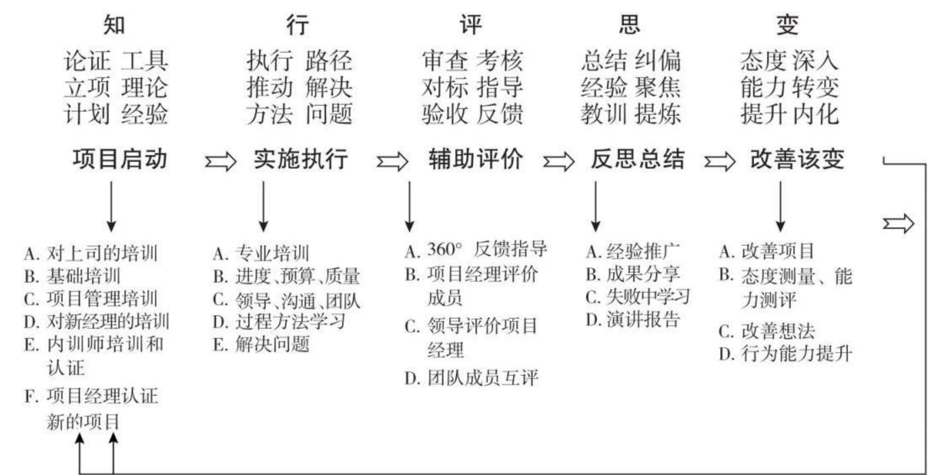


图8-1 五步进阶学习法

第一阶知——项目启动

> 我离职有四个原因：钱没给到位;上司伤了我的心;没有学习机会;糟糕的企业文化。不能赚到钱，若有发展空间和学习机会，大部分人会选择坚持，因为坚持是在为以后赚钱做准备;若不能很快创造发展空间，经理们应该通过自己的言传身教去帮助员工提高能力，创造更多学习机会。
>
> ——某员工

一、对上司的培训

从我们以前的经验和数据来看，员工离职尤其是具备高潜能人才离职的重要原因与其直接主管有关。要让这些人才对企业有长期的贡献和忠诚度，对其直接上司进行培训就显得非常紧迫和必要。也就是说，如果他们的直接主管具备较高的人才培养素质，具备带领下属和辅导下属的能力，就能显著地降低公司的人才流失率，这比事后去留人或者用被动的方式和外界争夺人才要事半功倍。高层管理者的一言一行甚至一个眼神都有可能导致这些员工不舒服，这些方面很容易被管理者忽略，但日积月累就会造成人才流失。

一个人要想取得成绩，有三个基本因素：第一，优势。他要具备相应的优势。在一件事上他要有他的优势，这叫天赋，这是一种人才识别选拔的观念。人是否能取得卓越成绩，跟他的天赋是有关系的，他本身首先得是一颗好种子。第二，匹配。也就是说，优势要和他的工作岗位匹配，即拥有的优势、天赋要和工作需求匹配。第三，优秀的上级。一个优秀的上级管理者就像催化剂，他不是员工取得成绩的内因，但绝对是一个重要的推动力量。就像一个优秀运动员的背后一定会有一个优秀的教练一样，一个优秀员工的背后也一定有一个优秀的上级领导。

对一个人和一个团队影响最大的往往是这个团队的直接上司。对员工来说，上司就是他的组织环境和文化，也是决定一个团队的状态、员工敬业程度的最核心的影响要素。一个部门换一个领导结果可能完全不一样，同样一批员工，所做出的成绩可能截然相反。员工在工作的过程中会提出各种各样的意见："我们这边任务太重了，加班太多了，补贴不够啊，为什么一定要这样做……"这个时候，谁能第一时间来处理？就是员工的直接上司，甚至他的一句话就能解决所有问题。假如这个领导当时没有处理好问题，这个队伍的士气、能力、战斗力都会迅速下降。团队合作当中人与

人之间会有各种摩擦，谁能第一时间化解矛盾？员工有情绪和抱怨时，谁能第一时间疏导？员工有意见时，第一时间会向谁提出来？员工有好的改善建议时，他第一时间会告诉谁？员工出现错误时，谁能第一时间发现并处理？员工心态有问题时，谁能第一时间及时调整？员工违规时，谁能第一时间发现并制止？答案都是员工的直接上司。因此，员工的上司的行为表现是决定员工成长或者流失的最重要因素。由于缺乏相应的培训，这些上司们在日常的管理中经常会出现如表8-1所示的很多负激励行为，这些行为往往是导致员工流失的主要原因。

表8-1 主管的负激励行为

编号	具体表现	行为发生频率		
		从来没有过	偶尔	经常
语言表现类				
1	常说“你怎么这么笨”			√
2	常说“你们都是废物吗?”			√
3	常说“别问我，你是干什么吃的?”			
4	常说“你有这份工作很幸运”			
5	常说“干得了干，干不了走人!”			
6	常说“为什么问题老出在你身上?”			
7	常说“我没时间听你说这些”			
8	常说“我同意你来找我了吗?”			
9	常说“公司怎么养了你们这一群废物”			
10	常说“你们真没出息，像你们这样永远不会成功”			
态度表现类				
11	谦卑			

编号	具体表现	行为发生频率		
		从来没有过	偶尔	经常
态度表现类				
12	骄傲自负			
13	藐视他人			
14	消极悲观			√
15	固执倔强			
16	保守封闭			
17	猜疑心重			
18	冷漠、不关心员工			
19	自以为是、刚愎自用			
20	犹豫、迟疑			√
21	心胸狭窄，不懂宽容			
22	对人无礼、不尊重			
23	缺乏对下属的欣赏			
24	趋炎附势			
25	对员工要求苛刻，凡事要做到完美			
26	脾气太大，牛气冲天			
27	时刻准备较劲			
28	缺乏毅力和恒心			
29	控制欲太强			
行为表现类				
30	给员工过分施压			
31	不分轻重缓急，做事无条理			
32	争强好胜，不懂妥协			
33	做事无原则，随心所欲			
34	好于表现、居功			

编号	具体表现	行为发生频率		
		从来没有过	偶尔	经常
行为表现类				
35	不听解释，不愿意沟通			√
36	做事以自我为中心			√
37	自私自利，阻碍或者束缚员工发展			√
38	假公济私			
39	排挤他人			
40	不务实、不切实际			
41	通过威胁施加压力			
42	说一套做一套			
43	喜欢打小报告，说人是非			
44	不善于控制感情，常把情绪带到工作中			√
45	做事缺少主见、随波逐流			
46	事后诸葛亮			
47	爱耍小聪明			
48	只盯一点看问题			
49	独断专行			√

在大多数情况下，刚刚进入组织的新人一般只是担任助手或者执行者的角色，很多人并不是十分清楚自己的岗位职责以及组织设置这一岗位的意图，再加上上级领导在交代任务时可能存在沟通问题，导致即便工作任劳任怨，员工也无法取得满意的绩效结果。

如果员工完成了一个项目，他的上司能立即给予表扬，那么他不仅知道这件事该这样做，而且下次做得会更有热情;如果项目的结果不理想，上司的提醒会使他改进，从而改变错误的行为方式，这种方法在培训中是最直接有效的。所以说，员工最好的培训师就是他的直接上司。

对员工上司进行培训旨在让他们从包工头型主管向教练型主管转变。人力资源部门作为组织的培训管理机构，需要关注对人才上司(第一导师)的培训，还要对他们的两个直接主管包括职能主管和项目主管进行培训，使管理者成为培训者，再通过这些培训者培训他们的下属。

尽管我们知道人才流失的第一大责任人就是他们的主管，但是目前很多企业都不能拿出方案来进行改善。我们认为对人才的主管们进行系统的培训和提升他们的管理能力及素质，主要分为4个方面：

第一，明确责任。明确他们是人才培养的第一责任人，这种责任明确不仅说在嘴上，也要从思想和理念上进行宣导。在对主管的考核中要加入对人才培养的一些指标，比如部门的离职率、关键人才的流失率等。这些情况如果出现一次，主管的绩效就要减分；如果出现两次甚至多次离职，那么这个主管就要接受处罚或调岗降薪。

第二，运用方法。有些主管愿意培养人才，但是他们不懂方法，而且他们本身的沟通或者管理方式就有问题，员工可能并不是对企业不满意，而是对他们个人不满意。这种情况首先要改变他们，至少在主观上不能故意嫉贤妒能，怕自己的手下成长，把所有的成绩都归于自己，在工作中带有强烈的偏好和私念，对员工不公平等。除了杜绝这些情况外，还要教会他们一些方法，例如如何带团队，怎么尊重员工，如何创造一种公平、民主的工作氛围和人际关系，如何与下属沟通，如何提高他们的领导力。这些训练和培训需要组织设立相应的学习科目和课程。

第三，担当责任。主管也要承担项目经理的责任，让他们设身处地换位思考，在实战中锻炼自己的领导力和沟通能力。在项目管理过程中，让他们的下属变成他们的同志和队友，而不是上下级关系，让他们在平等的环境里、对等的工作关系中炼就影响力、领导力、沟通力，学会营造一种舒适的环境与员工一起工作。

第四，现身说法。主管必须身先士卒、树立榜样。人才的第一责任人的学习和培训，应该从公司的最高管理者——总经理或者总裁开始。总经理和总裁应该以身作则，帮助他的副总获得成绩并为他们鼓掌，让副总从总经理身上学会如何促使他的下属出成绩，从而形成一种个人的成绩来源于下属的成就，只有下属表现好了自己才有成就，下属如果表现不好，自己也没有成就的理念，而不是出了问题就推到下属身上，获得了成绩就归到自己身上。

美东公司的管理者培训计划

第一步需要为管理者提供一些关于讲师的基本技能和技巧的培训，简称TTT(Training the Trainer to Train)培训。这一步比较侧重于作为一个讲师应该具备的技能，包括授课技巧、沟通技巧、课堂气氛的把握、尴尬问题的处理，以及简单的课程开发技巧。除了提供培训的辅导，还需要有预算支持。

第二步需要有人专门负责跟这些管理者一起开发课程，开发他们自己所擅长的课程。课程开发完后，必须有讲课记录。管理者的课程开发质量、讲课技巧过关以后，经过评审，会认定其为内部认证讲师。人力资源部会重点关注已经通过认证的讲师，安排专人跟课，提高他们的授课技巧。同时要求他们向课程开发师提升，更加强调课程内容的结构化和与业务的对接，这相当于中级的TTT。

第三步是使他们成为辅导者，完成高级TTT课程。他们会针对不同的“学生”提供个性化、差异化的培训，上、下级关系逐渐演变成师生关系。

这样一个循环下来，企业的知识管理和培训能力都得到了提高。一次次循环，使管理人员的能力越来越成熟。这是一个长期的过程。不可能等每个人把课程开发得很完美才开始讲课，也有短期的培训，策略就是在长期和短期中均衡，体系建设和培训项目实施并重。

表8-2所示是主管负激励行为改变项目计划的一部分。

表**8-2** 主管负激励行为改变项目计划（摘）

重要程度	立刻改变	逐步改变	负激励行为改变计划	
			立刻改变的计划	逐步改变的计划
很重要	33. 不听解释，不愿沟通	2. 常说“你们都是废物” 12. 消极悲观 18. 犹豫、迟疑	(1)“不听解释，不愿沟通”改变计划	(5)“常说‘你们都是废物”改变计划 我将：本月多看一些关于沟通中的注意事项，尽量避免伤害其

重要程度	立刻改变	逐步改变	负激励行为改变计划	
			立刻改变的计划	逐步改变的计划
很重要	35. 做事以自我为中心 36. 自私自利，阻碍或者束缚员工发展 51. 独断专行		我将：不定期开展会议或者活动，增加更多的交流 做法：每月定期具备一次面对面的交流或者畅所欲言的活动，用来反馈工作中出现的问题 时间：每月15日 (2)“做事以自我为中心”改变计划 我将：半年内参加3次拔河比赛，促进自己的团队合作意识 做法：定期进行一次拔河比赛，增加团队合作意识 时间：2014年9月30日、2014年11月25日、2015年2月10日 (3)“自私自利，阻碍或者束缚员工发展”改变计划 我将：半年内做两次蹦极活动，使自己内心宽阔，容纳万千 做法：遇到心理障碍时，参加一次蹦极，锻炼和培养自己的强大的内心 时间：2014年9月11日、2014年12月20日 (4)“独断专行”改变计划	他人的尊严 做法：每天抽出1个小时阅读沟通礼仪及上下级关系维护方面的书籍 时间：2014年8月1日~2014年8月30日 (6)“消极悲观”改变计划 我将：本月内做4次自我训练，使自我精神饱满 做法：每次出门时对着镜子微笑，告诉自己“我能行” 时间：每个月的5日、15日、25日、30日做间断性自我训练 (7)“犹豫、迟疑”改变计划 我将：做决定时强迫自己努力完成，并将决定写在纸上每天督促自己

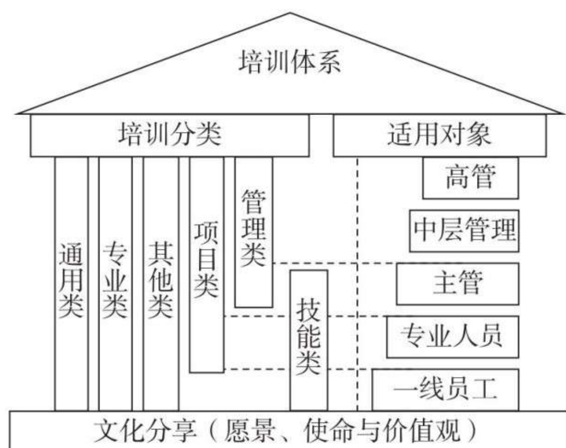
重要程度	立刻改变	逐步改变	负激励行为改变计划	
			立刻改变的计划	逐步改变的计划
重要	42. 不善于控制感情，常把情绪带到工作中	1. 常说“你怎么这么笨” 13. 固执倔强	我将：每次做决定前多听取他人意见 做法：每次在做决定之前，召开会议讨论，听取意见之后再做决定 时间：每次做决定前半个小时召开会议	做法：每天上班时先对着办公桌上的纸条看一遍，监督自己做事要果断，不要畏首畏尾，否则将错失良机 时间：每天8:00～8:05
			(8)“不善于控制感情，常把情绪带到工作中”改变计划 我将：每天出门之前听一首轻音乐，陶冶自己的情操 做法：不管自己情绪如何，在每天上班的途中，听一首轻音乐，陶冶内心情操，保持愉快心情 时间：每天7:30～8:00	(9)“常说‘你怎么这么笨’”改变计划 我将：本年内参加基本礼仪培训 做法：参加礼仪培训，提升自己的职业素质，陶冶自己的情操，掌握职场中的沟通和关系维护事宜 时间：2014年1月20日～2014年6月30日 (10)“固执倔强”改变计划 我将：将每次因自己的个性所犯的错误总结下来，写在床头，并每天监督提醒自己

重要程度	立刻改变	逐步改变	负激励行为改变计划	
			立刻改变的计划	逐步改变的计划
重要				做法：睡觉前，先回忆一天的工作是否因为自己的固执而犯下什么错误，有则进行详细记载，并总结经验教训 时间：每天睡觉前30分钟

二、学习教练

项目化组织的人才培养模式是实战加授权，针对这样的人才培养模式，项目化组织里的培训体系是一种定制化的、分层分类的培训体系，以及通过实战锻炼的项目。就培训课程来讲，有分别针对新员工、新经理、各级管理人员等不同层次的员工的培训，还有针对项目类、管理类、专业类等不同职能的员工的培训。采取的培训方式不仅有课堂教学、项目实践，还包括项目会议、述职评审、工作坊、会议纪要等多种形式。同时还会引进项目管理的内外部经理认证机制，紧密围绕项目经理成长过程中所需知识进行培训。

人才的培养就像孕育一个新生儿一样，组织就是他的父母;组织规划、人才盘点就像新生儿孕育过程中的产检，每次的盘点、内审都会对人才库进行更新并发现组织在人才培养过程中需要改善的地方;而项目化组织的定制化培训体系就像医生给出的药方一样，根据盘点、规划的结果为人才提供定向的、专题的培训课程服务。定制化培训体系如图8-2所示。


培训体系
培训分类
适用对象
高管
中层管理
主管
专业人员
一线员工
通用类
专业类
其他类
项目类
管理类
技能类
文化分享（愿景、使命与价值观）

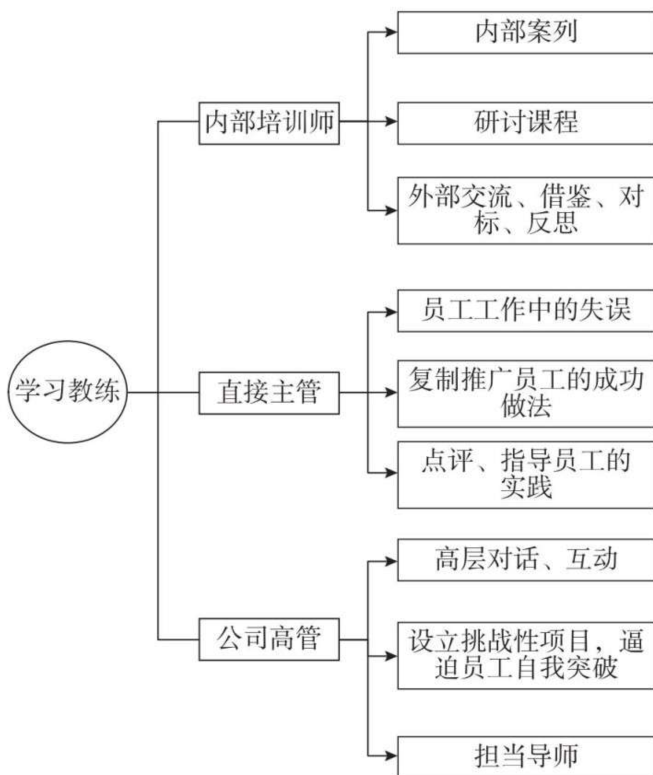

学习教练
内部培训师
内部案列
研讨课程
外部交流、借鉴、对标、反思
直接主管
员工工作中的失误
复制推广员工的成功做法
点评、指导员工的实践
公司高管
高层对话、互动
设立挑战性项目，逼迫员工自我突破
担当导师

图8-2 定制化培训体系

在许多企业中，往往存在这样的情况：培训部门需要应对来自不同部门和个人的挑战，管理层质疑培训的效果，部门经理企图用培训解决所有问题，专家借口工作忙而拒绝担任内训讲师，员工抱怨培训不足或太多等。各方面的视角并不相同，但学习路径图则为以上培训的管理者和参与者在诸多方面提供了统一的视角。德鲁克说："没有度量，就没有管理。"当员工跨过一个又一个学习的里程碑时，他们切身感受到自己离成功越来越近了。许多企业已经建立了能力素质模型，但是发现很难与培训和发展策略对接。原因在于，能力素质模型是结构性知识，是静态内容的呈现，而培训与发展策略的程序性知识是动态活动的排序。简而言之，能力素质模型告诉我们应该具备什么样的知识和技能，而教练式培训则标示出我们如何获得这些知识和技能。

第一，学习教练清晰地标识了学习的内容及先后次序，培训部门只需要将这些内容同员工现状进行对比，就可以轻易地识别培训需求，而员工也可以将自己的成长与学习直接联系。

第二，确定培训策略。学习教练清晰地说明了获得专业能力的过程和方法，无论培训的管理者还是参与者，都将认识到课堂培训只是获得能力的一种途径，课堂培训是必要的，但不是充分的。对于复杂的技能，如领导力的提升，课堂培训只是走了一小步，而大量的岗位实践以及接受教练和辅导，是紧随其后的必须经历的过程。

第三，开发课程资源。无论课堂内的培训课程，还是岗位上的工作任务，都是培训课程，需要系统的设计、开发、归纳和整理。培训管理员的重要任务之一是专心设计与开发课程，需要企业内外的专家给予配合，更需要企业在资金等资源上持续投入。企业管理层通过学习教练，可以识别和决策在资源投入方面的力度和进度。

第四，担任讲师和教练。根据学习教练的要求，担任讲师和教练，分享自己的心得体会是完成自身学习与发展的重要步骤。在授课和辅导他人的过程中，自己是最大的获益者。因此，从职业发展的角度，担任讲师或教练不是可选项，而是必修项。

第五，评估培训效果。根据学习内容的性质，为其所有的学习活动提供了相应的评估工具，统一了大家对评估策略的认识，避免了从局部出发，错误使用评估工具，甚至质疑培训是否对企业绩效有贡献的可能性。

真正能够在人力资源管理实践中将分层分类的培训课程体系执行得卓有成效的企业并不多，培训"一刀切"的现象更是屡见不鲜。主要表现为，首先，培训内容"一刀切":管理者和员工参加同一培训，且多以知识讲授为主，技能训练寥寥无几;其次，培训手段"一刀切":课堂教学始终是主流，

而案例研讨、在职培训（On the Job Training，简称OJT）、导师制等有效的培训手段使用不多;最后，包括培训需求分析、效果评估、课程开发等在内的具体方法与流程“一刀切”。如此“一刀切”所带来的单一化培训产品忽略了不同类型、不同阶段、不同层级员工的个性化需求，对企业和员工来说，这种培训是没有效果的。

构建分层分类的培训体系对于企业来说显得尤为重要，而分层分类主要体现在三个方面：第一，以分层分类的能力系统为基础，即明确不同类别的员工需要具备什么样的核心专长与技能，才能适应企业总体绩效目标要求;第二，以分层分类的培训运营管理以及资源管理为核心，识别、培育、发展员工核心专长与技能；第三，以分层分类的人力资源管理运作模式为支撑，实现企业一体化人力资源管理。

而项目型组织的培训体系一般采取分层分类的培训课程体系，使其具有针对性，从而建立全员性的培训体系;建立不同类型岗位人员的素质模型，体现岗位与员工能力的匹配;整合内外部资源，进行培训评估，保证培训体系落实到位。培训分为6类，即通用类、专业类、管理类、技术技能类、项目类、其他类;对象分为5层，即高级管理人员、中层管理人员、主管、专业人员、一线员工。

如图8-3所示，在项目化组织“70-20-10”的培训体系中，员工70%的学习来自岗位工作实践和项目锻炼，20%的学习是通过上级或他人的辅导和反馈，另外10%则是通过正式课堂培训，主要是通过专业的培训课程来实施。这个培训体系科学合理，重视员工的长远发展，给员工提供了成长学习的机会，注重理论与实践相结合，课堂和现场相结合，员工与主管相结合，从提高员工的知识和素质出发，整体提高了员工的质量，提升了企业的竞争力。

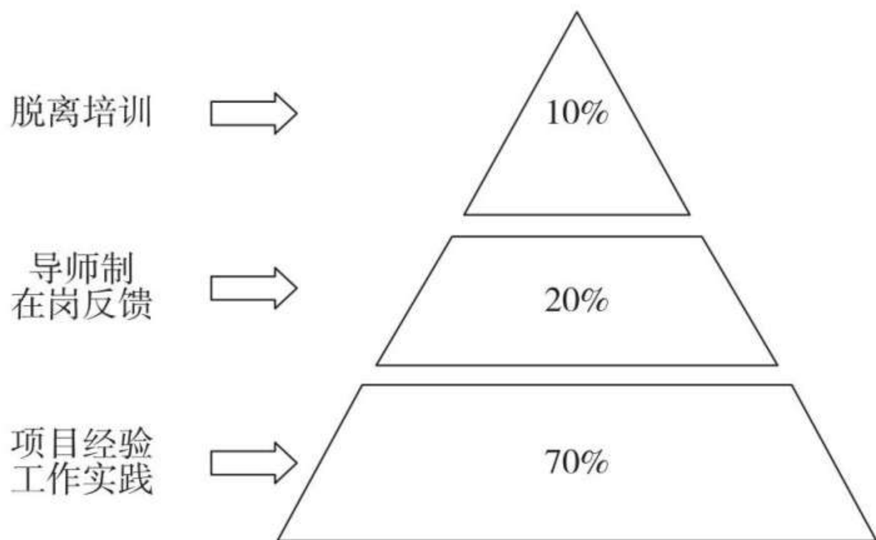


图8-3 项目化组织培训体系

三、技术导师：在实践中学习

导师制(Mentoring System，简称MS)，是指企业内部富有经验的、有良好管理技能的高级管理者或技术专家，与新员工或经验不足但有发展潜力的员工建立的支持性关系。这是一种有效的管理机制。

我国企业大约70%为制造型企业，作为产业价值链中的成本中心，不断进行技术升级，规范操作流程，已经成为制造业管理的重点。那么，培养一线员工，提升他们的技能，是否也可以引入导师制呢？

导师制有成长导师制和技术导师制两种形式，由公司内部资深管理人员和技术专家组成导师团队，与业绩优良并有发展潜力的员工，在组织的协助下确立师徒关系，以一对一或一带多的方式，启发学员思考，鼓励创新，在一定的时期内共同完成阶段性培养计划。

技术导师，顾名思义，拥有一门过人技术，并且技术有示范性、传承性，便有可能成为导师，而不是传统意义上的师傅，二者一字之差，但区别极大。师傅的作用只在于帮助新手能够顺利胜任岗位，而导师的作用是传承自己的独门武功，将学员也培养成一名武林高手。师傅只是一个约定的称谓，而导师则是由公司总经理亲自聘任。身为导师，责任重大，教学相长，经验分享。

以往的师傅带徒弟是口传心授，技术导师制则是要制订详细的培养计划，且该计划要经过所在部门领导的认可。导师要通过多种方法培养学员，理论教学与实践指导相结合，还要准备课件和作业，毫无保留地把自己的资料和书籍借给学员学习。相比于师傅带的徒弟都是自己部门或者是自己的下属，专业技术导师则是帮助导师招学员，同时也给学员以一定的选择自由。

公司聘任的技术导师技术过硬，在本车间、本机组技术操作上非常精通;思想作风过硬，敢于严格要求，善于传帮带;检查监督及时；具有严谨的教学作风，对学员严格要求，严格训练;胸怀宽广，真心待徒，切实把自己的一技之长传授给学员。

在选择导师和学员方面要有针对性，采取学员报名、导师选择、部门经理指派三结合的方法确定每名导师的学员，详见表8-3。选取的学员主观愿望强，有相应的文化基础，肯学上进;尊重导师，谦虚好学，勤学好问，服从师傅教导;勤奋刻苦，认真实践，善于察观，多动脑筋，具有及时捕捉和琢磨技术的能力。

表8-3 技术导师选拔流程及评估表

步骤	名称	内容
第一步	选择需传承技术的岗位	岗位操作难度大，质量控制风险高，操作技能严重不足的岗位
第二步	选择优秀导师	从岗位中选择操作经验、能力资深且意愿态度良好的员工作为技术导师
第三步	对技术导师培训导师技巧	对技术导师进行培训，通过项目的方式来指导和带领学员，教会导师沟通和示范的技巧及理论总结技能
第四步	对技术导师和学员进行评价	根据不同的指导项目周期，设定不同的评价标准，在项目结束后由高管和员工组成的评委会对导师和学员分别给予评价，依照评价结果进行奖励

经过技术导师完整的指导周期后，学员将面临严格的考核验收。在学员考核环节，邀请评委组现场考核受训学员的实际操作情况，根据培训计划内容，学员逐一演示各项操作技能，通过验收的学员可以直接上岗操作。在学员上岗后，会继续追踪学员在岗位操作过程中的技能运用情况，保障学员可以长期独立地进行技术操作。为了提高技术导师的积极性，对于能够严格按照要求编写教学计划、严格按照教学计划实施培训指导并且学员都能按期结业的导师要给予激励，如薪资提升、绩效奖金、通报表彰等。

每年要对技术导师的工作进行总结表彰，在总结表彰大会上评选金牌导师、银牌导师若干名，还会选择优秀学员和优秀培训教材进行奖励，并选择有代表性的培训课题进行经验交流演示，目的是创造一种技术导师的培训良性循环的推进机制。技术导师制度的成功实施是对核心操作技术资源的高效利用，将核心操作技术用大家普通可以接受的方式进行了最大程度的传承和分享。完善的技术导师管理制度提升了技术导师的积极性和自信心，也促进了生产一线操作人员相互学习借鉴、比学赶帮的良好互动交流气氛。过硬的技术操作经验让员工在增加劳动荣誉感的同时，有效地保证了生产质量控制和生产效率的提升。

博世学徒制：车间里的竞争力

很少有人不知道奔驰，但确实有许多人不知道博世，殊不知博世公司的一举一动都主宰着整个汽车工业的发展，因为在整车一万多个零部件中，至少有几百个核心零部件是博世制造的。博世继承并发扬了德国制造品质可靠、技术卓越这一传统，并且在很多方面更胜一筹。为什么“德国制造”在全世界都受到追捧？许多人给出了不同答案，但有一个是大家都谈到的——双元制职业教育体系。这种“一元在学校，一元在企业”的工学交替的学徒模式为德国培养了数不清的高素质技术工人。

博世公司的创始人罗伯特·博世先生本人就出身学徒，但他自己的学徒经历并不愉快，所以他立志将来培训学徒时要格外用心和投入。从1913年博世成立第一个学徒班至今，一百年来学徒制已经为博世在全球的工厂培养了超过十万名生力军。2007年，博世第一个中国学徒培训中心在苏州成立。具有百年德国血统的博世学徒制移植到中国能成活吗？它如何将严谨、有序、精准的德国制造精神注入中国蓝领的思想和生产操作中？为了寻求答案，本文作者去博世苏州学徒培训中心，花了两天时间在那里亲身体会了学徒们的学习和工作，发现博世学徒制具有以下四个特点：

1.培养流程生产化。博世学徒制更像一个融入了全面质量管理的生产流程，包括“订单—采购—生产—检验—交付”所有环节，只不过它最终交付的产品是出师的“学徒”。

2.培训方式任务化。所有学徒培训项目都是任务导向，模拟的是学徒今后工作中可能遇到的任务，强调将流程观念牢牢植根于学徒脑中。

3.学习过程自主化。师傅(教师)有意识地培养学徒自学和自己解决问题的能力，鼓励他们去摸索尝试，而自己只是作为辅助人员旁观。

4.技术头脑商业化。用“微公司”模拟真实的企业运营流程，由学徒自

主管理。学徒将独立运作整个“微公司”，了解真正的生产运营和商业运营环境。

走上工作岗位的博世学徒，对质量和标准更加一丝不苟，他们更能从客户角度考虑来解决问题，也给团队注入了新知和学习动力。学徒制培训需要大投入，只有长期留住他们，企业才有回报。如何才能留住这些学徒不被其他企业高价挖走呢？博世的答案是实行全员人才发展。每个员工在博世都有三条发展道路：成为人员管理者，成为项目管理者，成为专家型人才。学徒更多的是选择第三条道路——成为某一领域的专家。为此，博世会从三方面下功夫：第一是勾画职业前景。在招生时就为学徒描绘职业发展道路。第二是寻找志同道合者。在选拔时挑选与企业价值观契合的学生。第三是磨合调整。在第三年在岗实习时为学徒提供与未来部门同事和老板磨合的机会。

博世学徒制能为其他中国企业借鉴吗？挑战来自各方，然而并非不可克服。首先，企业要有决心和信心，并在决策上支持该项目。其次，要有长远眼光，看到未来这些优秀的产业人才对制造业的积极作用。此外，引入学徒制要做一些适应本土的调整，不一定一步到位，可以采用一些折中的方法。比如先与学校合作采用委托培养的形式，或是与几家企业联合在学校里共建一个实训中心。博世预测中国制造业很快就会出现蓝领技术工人大“饥荒”，所以它坚定地将学徒制引入中国，并且加大投入，为未来培养后备军。

——摘自《商业评论》，2013年

四、新员工培训

项目化组织中两类人员的培训特别重要，一个是新员工，另一个是新经理。项目型组织能够促进复合型人才的快速成长，因为在项目型组织中每个成员在组织内部都有两个角色，即职能部门中的职务岗位角色和项目组中的团队成员角色，其工作内容也由职能性工作和项目性工作组成，员工会通过参加项目性工作接触其他领域的知识，从而改变员工的知识结构，培养换位思考、全局意识。

反之，项目型组织的成员也需要具有复合型人才的特点和潜质，项目化组织在人才引进时，通过使用项目化组织复合型人才素质模型，从知识、能力、经验、领导力、个人特质等多维度选拔人才，不但强调员工的技能，而且重视员工个人的职业修养和人际交往方面的能力，这样才会产生最佳的项目成果。而对新员工来说，除了在选拔时注重员工的团队合作等能力外，在进行新员工培训时也需要加入相应的课程，以便新员工尽快融入项目型组织的职能性工作与项目性工作相互结合的嵌入式组织结构中。表

8-4是某公司(项目化组织)新员工为期6天的入职培训课程表。

表8-4 某公司新员工6天入职培训课程表

项目	时间	课程	课时	培训方式	讲师	组织方
公司级	第一天	公司发展历程介绍	2	录像、授课	×××	人力资源部
		公司简介/组织结构	1	录像、授课	×××	
		公司制度介绍	2	授课	×××	
		人力资源相关制度	2	授课	×××	
		财务相关制度	1	授课	×××	财务部
	第二天	有效沟通与高效演示	4	授课	×××	人力资源部
		商业行为准则	4	授课	×××	
	第三天	项目管理及项目案例介绍	8	录像、授课	×××	项目办
	第四天	管理体系（质量与 EHS）	2	授课	×××	质量部
		市场介绍与产品介绍	6	录像、授课	×××	市场部
部门级	第五天	部门职能与主要工作介绍	2	文件学习	×××	部门
		岗位工作流程与工作制度	2	文件学习	×××	
		岗位工作技能指导	4	授课	×××	
	第六天	岗位相关知识培训	8	录像、授课	×××	

由以上新员工入职培训课程可以看出，相对于职能型组织，项目型组织除了注重企业文化、规章制度以及岗位技能等方面的培训外，还增加了项目管理的基本知识以及沟通交流能力方面的课程，目的是通过项目管理基本知识以及项目管理案例的学习，更快地融入项目化组织的运营模式中，通过沟通、演示技巧的培训，加强新员工的社交能力。如果团队成员仅有良好的专业特长，却没有团队合作的意识以及与他人的交流沟通，那么他们就不适合项目团队。对于作为项目管理人员储备而引进的新员工，除了正常的新员工培训外，往往还需要学习一系列的项目管理培训课程，他们一般会和项目型组织内的其他项目管理人员一起接受系统的项目管理认证培训。

五、新经理培训

管理学家劳伦斯·彼得从大量失败案例中总结出一条原理：在一个等级制度中，每个员工趋向于上升到他所不能胜任的地位。彼得指出，每一个员工由于在原有职位上工作成绩表现好(胜任)，就将被提升到更高一级职位;其后，如果继续胜任则将进一步被提升，直至到达他所不能胜任的职位。由此导出的彼得推论是：每一个职位最终都将被一个不能胜任其工作的员工所占据，层级组织的工作任务多半是由尚未达到不胜任阶层的员工完成的，从而导致组织整体绩效的下降。

新经理培训需要跨越的最大障碍是理解并实现自身角色的转型，这是一个观念上的转变。许多员工在成为管理者之后，由于自身的优秀，变得不能容忍下属的平庸，因为他仍然采用以前的标准来评价自己与下属。这时，我们需要通过培训让他意识到：正是因为下属不如你，所以你才是他的上司；而作为领导，你有义务做下属的教练，去提升他的业绩。基于此种情况，对管理层，尤其是新任经理的培训就显得尤为重要。表8-5为某公司的新任经理胜任素质模型。

表**8-5** 某公司新任经理胜任素质

胜任素质	关键行为
组织融合	1. 保持目标一致：将个人的行为调整到与组织的需求、重要政策和目标一致 2. 尊重组织文化：尊重企业文化及行为规范，践行企业的各项规章制度 3. 表达承诺：了解组织任务与目标，积极支持，愿意协助同事完成任务，调整本人行为符合组织需要，了解合作的重要性，以达成较大的组织目标 4. 满足组织需要：选择配合组织的需要，可以放弃个人利益以符合组织的需求
建立伙伴合作关系	1. 寻找机会：积极与他人建立有效的工作关系 2. 阐明现状：开诚布公地与伙伴探讨并发展双方的思路、想法 3. 将个人目标置于次要：将团队或组织目标置于个人目标之上 4. 促进达成共识：与合作伙伴达成共识，支持对方想法或采取对维护双方伙伴关系有利的行为，以令人信服的理由来阐释行动的价值所在 5. 使用沟通的基本技巧：建立良好人际关系，使对方在讨论和沟通的过程中能感受到被重视、赏识，以及有良好的参与感
授权委责	1. 适当分担责任：在适当的范围内分派制定决策的权力或任务职责给适当人员 2. 传达授权要素：清楚传达授权职责的要素，包括决策权所涉及的工作目标、期望采取的行动、权限或期限 3. 给予信心和协助：必要时向员工提供资源并提供协助或指导，表达对他人的信心，在他人完成授权任务或做出正面贡献时给予表扬 4. 保持信息畅通：建立畅通的沟通渠道，及时了解授权职责范围内的工作进展及结果
项目目标与计划	1. 明确任务目标和资源：应用 SMART 原则设定任务目标，将项目、任务细分为工作活动，并列出所需设备、物料及人力 2. 设定任务优先次序：区分较重要及次重要的活动和任务，适当调整优先处理的工作顺序 3. 制定工作进度和时限要求：制定时间进度表和阶段性目标并确定各项任务的时限要求 4. 跟踪任务进展情况：应用时间进度计划表，以会议或面谈的形式沟通检查任务进度及目标的达成情况

胜任素质	关键行为
团队建设	1. 成功组建团队：识别组织需求，辨识员工的优势与岗位需求，对员工进行合理配置 2. 有效激励：激发员工的工作动机，调动员工的积极性和创造性 3. 灵活管理：在安排工作时不呆板、灵活应变，能够根据员工的个性特征等情况采用不同的管理方式 4. 营造氛围：制造一种团队的氛围，使其有利于团队的发展
问题分析与解决	1. 识别问题：应用专业知识及经验，从企业日常发生的事件中预见可能发生的问题；从众多的问题中找到逻辑关系；按照轻重缓急排序后识别关键问题，能够抓住问题的本质 2. 系统化思考：注重日常业务知识和技能的积累，分析问题时能够从全局的角度思考，广开言路，重视听取合理化建议；应用创新和变革的思维辨识和评价备选方案 3. 推动执行：聚焦关键任务，授予下属现场解决问题的权力，采取必要的变革，保证工作计划的实施 4. 培养自我反思的精神：应用以往经验中的教训来防止类似问题重现
辅导他人	1. 澄清现状：利用发问，提供信息及确认相互理解的方法，来澄清期望的行为、知识和技能掌握程度 2. 解释与示范：提供指示、正面示范以及观摩的机会来帮助员工发展沟通技巧；鼓励员工多提问以确保理解工作 3. 提供反馈与强化：对员工表现给予及时、具体的反馈，同时表扬员工的努力与进展 4. 应用沟通的基本技巧：通过使他人觉得受重视、被认可，能够参与（维护自尊、表示同情理解、鼓励参与、分享看法、给予支持）来建立良好的人际关系
持续学习	1. 设定学习的需求：利用别人的反馈或自己收集的信息，寻求适合自己的学习领域 2. 寻找学习活动：找出并参与合适的学习活动来满足学习需要 3. 提升学习效益：积极参与学习活动，以达到最佳学习效果 4. 应用知识和技能：将所学的新知识、观点或技能实际应用在工作中 5. 承担学习的风险：让自己置身于不熟悉或不适应的环境中学习，不怕挫折、积极沟通，接受具有挑战性或不熟悉的任务

对于多数公司来说，新经理分为外部招聘引进与内部培养晋升两种。从外

部引进的新经理，在招聘阶段已经对他是否具备岗位所需要的专业技能进行了考核，对于他们的培训主要集中在组织融合、企业文化、团队建设方面。而对于内部晋升培养的新经理，他们经过了项目化组织实战加授权的培养方式后还需要进一步培训吗？答案是培训是必需的，新晋升的经理需要回到组织的培训体系内进一步做好系统的提升。

中层管理者的目标可能非常清楚，但在执行过程中，往往不能如愿地、顺畅地、高效地实现部门目标。很多部门经理的专业知识和工作经验非常丰富，擅长给员工做业务指导和专业培训，但缺乏激励员工完成工作的有效方法。虽然很多部门经理对自己的专业知识和技能非常自信，相信自己能够从专业上带好团队，可是出于上述原因导致他们充其量只能是一个优秀的技术人员。

一个优秀的员工或者技术人员晋升为部门经理后，需要迅速适应自己的角色转变，也需要尽快给自己重新进行角色定位——管理者。把员工争取过来的最有效的方法之一就是相信他们的能力与技术。一位有经验的专家说："有些事情可能进展确实非常良好，这归功于那些极富才干与技能的员工。他们其实不需要有人告诉自己怎么做，而是需要一位支持者。"

另外，还要做好启下的工作。好上司应该注意平时多关心下属、尊重下属，不要求下属做他不能或不愿做的事，对下属公平而无私;关心下属的需要，满足他们的合理要求，并以耐心、谅解及尊重来对待下属，全力支持他们;对于工作成果好的下属，应该在其同伴面前加以奖励，而对于做错事的下属则要在私下里批评。

六、内训师培训与认证

有效地开展人才培养，还需要做好四个方面的保障工作：内部讲师的培养，导师队伍的建设，对员工上司的培养以及内外部的认证。我们认为，所有的管理要素都要从组织自身内生长出来，才会真正富有力量。因此对于项目化组织而言，如何通过内训师的培养，促进组织中个人能力向组织能力转化，加速组织能力的培育与发展，就显得尤为重要。如图8-4所示，内训师的管理是一个小循环，包括选拔、培养、评价与有效使用和激励，培养一批又一批的人才走上讲台，形成人才成长螺旋。

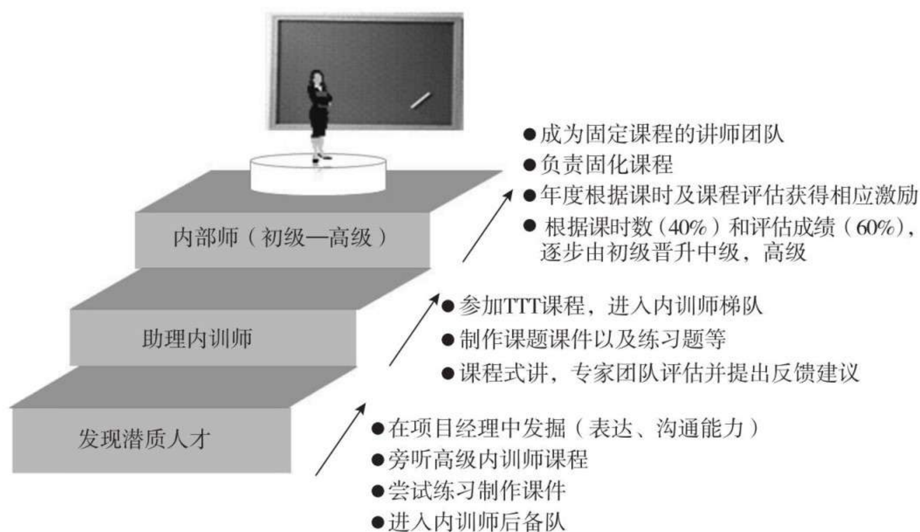


图8-4 内训师的成长螺旋

由于组织自身的行业独特性与企业战略要求，企业内部的专业课程通常会由企业内部培训师来逐步建立并完善。因此，内部培训师是企业培训工作较为核心的资源。内部培训师体系的建立是一个持续的过程。做好一个长期的内部培训师体系规划及保持培训工作的持续性，对于组织知识的传承是非常重要的。

内部培训师相比外部培训师的优势是：内部培训师能用组织熟悉的语言和案例来解释培训的内容，便于学员接受和理解;内部培训师了解组织的文化和战略，深知培训的具体目标，因而提供的培训更具有针对性。从组织的角度来讲，内部培训师制度是对那些有个人成就需求的员工的有效激励手段，是其职业发展的一个重要途径。组织对内部培训师也比较了解，使用的风险小，工作中的沟通和协调比较方便，而且可以节约培训成本。因此，建立内部培训师制度，尽可能地发现、培养和使用内部优秀员工，对于组织的发展、培训项目的实施以及员工的成长均有重大的意义。表8-6是某公司(项目型组织)的内部培训师制度的部分内容。

表**8-6** 某项目型组织的内部培训师制度

区　分	描　述
内部培训师的选择	优秀员工、每个部门经理和主管都是公司选择的对象，他们除了有丰富的工作经验外，培训是他们开展工作的手段，更是一种必需的工作职责
建立内部课程	基于行业的独特性，企业自主开发内部课程，包括核心能力课程、新员工入职培训、产品培训、技术培训、设备维修、质量体系管理培训及安全培训、制度培训等
内部认证讲师管理	部门负责人以上人员以及专、兼职培训管理员必须获得一门课程的认证，课题可以由自己决定，也可以由培训部门指定，例如，维修部的设备维修经理负责机器维修技术培训，项目办及项目管理委员会各负责人承担项目管理知识、流程、工具使用的课程，中高层管理者可以主讲管理艺术、团队建设方面的课程；所有认证内部讲师年度授课时间不少于 10 小时
内部课程认证奖励	每位准备认证的讲师需参加 TTT（培训培训师）的课程培训，并依据培训对象和课程类别建立课程模板，准备教材，包括课程介绍、PPT 文件、讲师手册、学员手册、培训辅助资料，然后通过试讲与考核才能获得课程的认证；公司给予通过认证的讲师培训补助；每次课程结束后公司会通过问卷调查等形式对授课质量进行评估，以便后续课程的不断改进

企业在使用内部培训师的过程中要协调好兼职培训师与其日常工作之间的关系。这些内部培训师同时也是管理人员或业务骨干，培训工作与其日常工作的冲突是客观存在的。人力资源部门与内部培训师所在部门的主管需加强沟通与协调，通过制度建设和争取高层领导的支持以及提高培训工作的质量等，来确保内部培训师能够准时、合格到位地开展培训工作。表8-7是对内部培训师进行胜任力评估的相关标准。

表**8-7** 内部培训师胜任力评估标准

评估问题	分　值	描　述
沟通分享	1 分	有较强的沟通和表达的意愿，擅长在公众面前表达
	2 分	愿意主动分享自己掌握的新资讯、新知识、新技能
	3 分	有较强的沟通能力和技能，心态开放包容
感染与影响力	1 分	仪容仪表得体（服装、头发、配饰等没有不妥之处） 情绪饱满，热情，充满力量
	2 分	丰富的肢体语言和表达技巧 语言表达清晰流畅，讲述易于理解 能调动学员的情绪和控制现场气氛
	3 分	现场能感受到其独特的人格魅力（例如亲和、威严、幽默等） 可以轻松地带动现场气氛，能强有力地对学员产生影响。
积极与严谨	1 分	备课完整精炼，结构清晰，内容饱满流畅
	2 分	讲课准备充分，针对性强，工具完备，案例充分恰当 主动听取意见，不断评估自己的授课情况，并做出调整
	3 分	知识和案例丰富、新鲜，总结精炼 案例、视频、故事安排充分恰当，追求完美

七、项目经理培训与认证

项目化组织内的项目经理认证分为内部认证和外部认证。内部项目经理的培训与认证是指，在企业内部，根据项目经理的胜任力(见图8-5)水平，将项目经理群体分成若干级别，并为各级别设置相应的评定考核标准及项目经理培养计划，从而为企业内部的项目经理建立一个明确的职业发展目标和职位晋升通道。



图8-5 项目经理的胜任力

项目化组织会根据每个项目管理者在项目工作中的不同角色安排不同的培训课程。培训课程分为工具模块、核心模块以及专业模块三类。工具模块主要是项目管理工具的使用介绍;核心模块会提供不同等级项目管理人员的分类课程，其中初中级的讲师一般由组织内部经过认证的项目经理来担任，他们熟悉组织业务和组织结构，同事之间容易沟通，因为担任过项目经理，对公司的项目会有一定的经验和理解；专业模块一般会提供给需要参加外部项目的项目管理人员，会更深层次地介绍和理解项目管理工作。

项目化的组织需要通过建立企业内部的项目经理分级和认证体系，为项目经理树立明确的个人职业发展目标并提供清晰的职位晋升通道，使项目经理希望获得尊重和自我实现的需求得到满足，可以有效激发项目经理的主观能动性，使项目经理能够主动提升自身的项目管理能力，为企业项目经理整体胜任力的有效提升提供一个良性的制度保障。建立企业内部项目经理分级认证体系的工作包括：建立项目经理职位序列，建立项目经理资质模型，建立项目经理的认证方法和流程。

第二阶行——实施执行

人一生都在学习，在这个过程中很多都是通过与周围人的交往来进行的。在企业中，是通过工作和观察来学习，比如项目成员可以观察项目经理如何处理问题，同时思考一旦以后自己遇到类似的情况该如何应对。有成就欲望和积极向上的员工，无论遇到什么样的主管和经理都会从中学到东

西，甚至在遇到管理较差的项目经理时，可能学到的东西会更多。

通过项目让员工学习成长，员工成为学习的主体，有很强的主动学习欲望，为了成功完成项目，学习成了一个必经的过程。他们承担了项目的责任，就会驱使自己更高效地积累知识，提高自己的胜任能力，并迅速熟悉其他领域的技能。他需要去争取上司或导师的帮助，需要争取专家的建议和支持，他们带着问题主动寻求答案，主动发起讨论。但最关键的是，企业要提供这样的环境和平台，让员工能够获得机会去探索新思路，尝试新方法，彼此分享创意，在团队中相互学习。

当员工发现工作中的问题，并且有了新的创意，想把它运用到实践中验证是否有效时，可以发起和设立项目，这样就获得了一次深入学习的机会。如果企业中缺少这样的环境，没有平台和载体去验证他的想法，员工就会没有动力去发挥自己的想象力和创造力，甚至可能把他的热情和精力用在其他方面，或者干脆辞职，寻找能够让自己成长的企业。

在企业中，鼓励员工设立项目，这样可以让普通员工有机会处理一般应由更高级管理者应对的各种问题，从而带来全新的视角和更高层级解决方案。项目经理通过定义企业的价值，促进产品的开发和技术改进，管理效益改善，来进行自身的能力开发和素质提升。

除此之外他们还获得了企业的授权，可以尝试进行决策和应对风险。通过项目的帮助，可以使企业减少用错人的情况，检验员工的胜任能力，还可以看出员工是否愿意为企业贡献更多和是否愿意承担更大的责任，帮助他们提高复杂的多项目管理能力。在实践中，大量的项目团队从项目的行动中学习到了许多他们在职能工作中不能学到的东西，例如：

1.克服消极默许。当项目团队正朝着一个决策的方向努力时，团队成员都不同意该决策，但他们通过默许的方式，潜在地表达了他们同意这个决定，在这样的情况下，默许将对项目的顺利推进起到破坏作用，因为在以后的项目运行中，团队成员很有可能通过他们的行为阻碍项目的推进。

2.减少错误的假设。假设是对未来的一种猜测，任何人对以后发生的情况都没有十足的把握。如果项目负责人对假设不进行求证，想当然地认为是正确的，就会给项目的运行带来重大风险。

3.尽量不回避问题。在项目实施中，回避问题、忽视问题或者希望潜在的问题自动消失，通常会让早期的小问题发展成大问题。越晚处理它们难度越大，耗费的成本也越高。

4.克服随意指责别人的毛病。在项目管理实践中，经常会发现有人把项目

遇到的困难和问题，甚至失败的责任推卸给别人。指责会降低团队的士气，让优秀的员工流失，破坏团队的文化，最终导致项目的失败。

5.杜绝官僚主义。在项目化组织中，项目通常会跨越组织中部门的界限和上下级的界限，官僚主义会引发冲突或降低项目运行的效率，最终导致项目失败。项目团队如果与组织中的各职能部门处理不好关系，沟通不畅，就像得了动脉硬化，离失败就不远了。

6.防止危险的故步自封。如果项目经理总是喜欢单方面做决定，不能接受他人的思想和看法，团队就会出现问题，交付物也可能会有重大的缺陷，最后会让客户非常失望。

鸭蹼式学习模式中最核心的就是让员工在项目中学习，员工通过项目申请可以了解要完成一项任务所需要的全部数据和信息，不仅要关心最终要实现的项目目标，还要熟悉实现目标的路径、方法和流程；不仅要关心进度和预算，还要在公司的范围内招募到合适的人员来参与，这已经超越了职能组织中的任何一个员工的工作范围，是一个巨大的跨越。在项目的立项阶段，要学会与相关的干系人进行联系和沟通，学会阐述自己的观点说服别人。这是扩大和学会影响力的很重要的练习。

在项目的计划阶段，需要对整个工作的阶段和资源有全面和清楚的了解，需要发动整个团队的力量，要学会如何激励团队成员，达成共识。在项目的实施阶段，是员工获得最丰富的体验、最刺激的感受，也是收获最大的阶段。因为在这个阶段，员工会遇到很多变化，他要学会处理不确定性，要在信息不确定、不完全的情况下做出决策，要对出现的问题承担责任并迅速纠正，还要不断鼓励那些泄了气的成员鼓起勇气继续向前，在不知不觉中，他已经发生改变，他不可能再抱怨了，只能充满正能量，因为他已经与公司签了项目合同，必须对结果负责；他可能还会体验绝望，然后在绝望中找到一线生机。如果在普通组织中要对员工进行曲折和挫折考验，最好让他当项目经理，这个过程也是企业识别和发现有潜质人才的最好机会，因为有良好的素质和成就欲望的员工往往能战胜这些障碍，最终获得成功。

对于没有许多项目，或者还没有转化为项目管理的企业，如何进行这样的实战性质的人才识别和培养呢？根据我们的经验和实践，推荐企业尝试“鸭蹼式学习训练营”，如表8-10所示，它的周期一般为2～6个月，分为三个阶段，即工作坊讨论、项目实战、辅导与点评。工作坊讨论的主要内容是根据要培养的人才的层次和主题，设置不同的项目，给他们培训项目管理的知识，帮助他们设定项目目标，制订项目计划，让他们在企业的实战环境中运行这些项目。在项目实战阶段，员工会遇到各种挑战，这时教练会给予他们指导并根据他们的进程进行评价与纠偏。在最后一个阶段，

完成一个项目里程碑或结项后，对员工进行辅导和点评，总结出他们的成功经验或失败教训，提出改善和改进计划，并在第二个学习循环中把改善和改进融入工作和项目中，让他们在这种螺旋式的行动—反思—行动中真正获得能力的提高和思维的成长。

表8-10 鸭蹼模式学习训练营

	工作坊讨论	项目实战	辅导与点评
公司高管/技术专家（6个月）	• 主题：如何打造领军人物 • 内容：领导力、促动变革、变革过程控制与创造性的问题解决	• 管理复杂项目或项目群 • 主导公司A级项目 • 过程管理与控制 • 评价与纠偏	• 辅导式教练 • 有效影响 • 辅导与点评
部门经理/高级技术人员 （4个月）	• 主题：打造复合型人才 • 内容：项目管理、项目领导与团队建设、冲突管理、高效沟通	• 参与项目管理 • 主导公司B级项目 • 过程管理与控制 • 评价与纠偏	• 领导与沟通 • 组织与协调 • 辅导与点评

	工作坊讨论	项目实战	辅导与点评
团队负责人/资深技术人员（3个月）	• 主题：优秀职能（项目）经理 • 内容：项目管理、基本的领导力、员工辅助技能、演讲技能与沟通能力、时间管理	• 参与项目管理 • 主导公司C级项目 • 过程管理与控制 • 评价与纠偏	• 成功经验分享 • 问题分析与改进方案 • 下一步行动计划的制订 • 辅导与点评
员工/技术人员	• 主题：优秀主管（项目骨干） • 内容：项目管理基本培训、专业培训、商务会议活动管理	• 参与项目	• 总结与分享 • 辅导与点评

为了让研发与市场营销部门的员工相互了解，帮助研发的科研人员从客户需求的角度开发产品，对研发工程师设立一个为期3个月的项目，这个项目将帮助研发工程师们对客户的需求有更深刻的理解，同时也能帮助市场营销部门的员工熟悉和了解新产品，提高他们与客户沟通时的技巧。

公司也可以为一群营销方面的高潜力员工发起设立一个跨部门的项目。项目目标是为一个销售额增长乏力的产品制订出提振销售额的市场推广方案。项目组的成员来自市场销售、技术、质量和财务部门，他们通过实际市场调研、产品竞争分析、营销策略研讨，通过过程中的辅导与点评，每个参与者都有机会学习到公司其他部门的运营和管理知识，提高员工的全局观、营销意识，并在执行项目过程中提升自己的规划能力、协同能力和解决问题的能力。

人力资源部门为了更好地了解员工对公司相关人力资源政策的意见，以及对公司企业文化和领导风格的看法，促使人才留在企业中，可设立人才离职原因调查项目，邀请相关各职能部门的主管和经理共同参加，尤其是人才流动较大的部门。在这个项目中，参与者将通过大量的同事互动、访谈以及与高层的交流，通过学习和反思，改善自身的管理行为，促进部门间的对话，增加公司内部的横向沟通，帮助相关职能部门更加了解员工的心

声，改善员工的人际环境。

公司还可以发起设立一个为客户解决问题的项目，任命IT部门的一位非常有潜质的主管负责领导一个与外部合作的项目小组，在为客户解决问题的过程中，这位有潜质的技术主管将学会与客户沟通，提炼客户的需求描述，学会管理团队，并锻炼沟通和人际交往能力，从而促进他从技术型人才成长为技术管理型复合人才。

第三阶评——辅导评价

一、360度指导

在工作中，对员工工作的评价和指导是上司对下属培养的重要方式，由于上司与下属之间有着日常工作指导配合的工作联系，而且在矩阵型的项目组内部还存在着不同部门之间的临时性上下级关系，所以通过这种方式，员工可以获得多方面的学习机会，而且这样的学习方式贴近实际工作，具有很强的实践性。

上级对下属的指导是随时随地的，形式也多种多样，比如战略工作坊、项目会议、述职会议等，我们称这种培养方式为“360度指导”，其实质是主管领导抓住一切机会，通过手把手的、言传身教指导，和下属一起思考，一道找出问题并设计解决方案。

在实践中，有些对下属的指导和培养甚至是通过失败的项目交了学费的，这种情况对于公司高层也是一种考验。有时候眼睁睁看着年轻的管理人员犯错误，如果这个时候高层把他撤掉，自己去替代的话，那么年轻人恐怕永远都没有机会去尝试，所以实施项目化管理的组织里面一定要具备宽容失败、指导反馈和持续改善的文化氛围。年轻人需要这样一个过程去磨炼，这也是项目化组织可以让人迅速成长的原因之一。当然，企业也要为此付出一些成本，项目经理往往是那些极具个性和号召力的人，他们的某些行为不是领导层喜欢的，这就要求领导层要拥有更广阔的心胸和包容的态度，具备指导项目经理成长的能力。这是一个项目经理和高层领导互相培养、共同成长的过程。

当一个高层领导培养出许多项目经理时，实际上高层领导本身也已经获得很高的修炼和提升，而这种修炼和提升是一般组织里所不具备的，所以整个组织在一种高度的学习、自省和自我修炼的氛围中成长，项目经理也随之一起成长。

一个组织里如果运行上百个项目，年轻人就很容易出成绩，而且他们的成

绩会让上级很喜欢，如果这样，主管们会不会嫉贤妒能？会不会对年轻人冒出头而产生恐惧感？会不会采取一些手段遏制年轻人出头？这其实对他们本身也是一种考验。这个时候公司的最高管理层的态度就显得非常重要。如果主管们重用年轻人，支持年轻人出成绩，这样的管理者是董事会和老板们最喜欢的。

这样的管理层经过洗礼之后，就会成为职业经理人的人选。董事长还应该鼓励和激励管理层保持这样的心态和观念，这样就能培养出更多的年轻人，形成一种良性循环，一个良好的学习型、崇尚创新、崇尚出成绩、崇尚出结果、崇尚发挥自己能力的文化和人际环境就形成了。但这样的环境是很多企业所欠缺的，也是许多组织梦寐以求的，要达到这样的状态，从董事长到总经理再到副总、部门经理、主管，每个人都需要不断地挑战自我和超越自我。

常规培训是企业培养人才的常见方式，可是许多企业花了钱也投入了时间和精力，领导也很重视，但往往收效甚微，员工和管理者都不满意，导致培训的效果达不到目标。还有些企业不对员工进行培训，担心员工培训好之后被人挖走，导致员工成长缓慢，跟不上公司的发展;有些企业虽然给员工提供培训却不进行考核，也不检查培训的效果。还有些企业对人才库中的核心人才、继任者以及新晋升管理者不进行培训，导致新任经理只是“给其位”，不能“谋其政”。

培训要先改变思维，再改变行为，最后才能改变结果;不将员工的培训与工作实践项目实战相结合，就达不到改变员工行为、改善组织效率的目的。360度指导式培训就是为了克服培训中的常见问题，不仅人力资源部门要转变角色，内部培训师、员工直接主管、公司高管都要变成学习教练的角色。员工是持续的学习者，是企业的资源，工作场所因此也不仅是劳动交换的地方，更是员工学习的环境。

二、同事间互评

在项目立项会议上，对每一个项目立项的依据、假设以及前提条件的提问，都会刺激项目经理去思考他们可能想不到的问题。在项目执行过程中，比如项目的里程碑验收和审核，验收专家和评审委员对项目经理所提出的问题或建议以及提供的咨询方案，都是项目经理在传统组织中得不到的，这也是他们的一种学习方式。这些从实战中学到的宝贵经验和知识，通过领导和项目经理的点评，以及项目成员间的互评，能够更清晰、更准确地传达出来，使指导性更强，印象更深，更能对行为带来改变。

在对员工的工作和项目进行反馈和评价时，一定要奉行诚实的原则，做到

实话实说，这对员工的成长非常重要。但是在实际工作中我们经常发现经理和主管并不太愿意真实地评价员工的表现，他们最大的顾虑是担心伤害员工感情和挫伤员工积极性，导致员工的抵触情绪。这时需要用一种员工可以接受的方式提出客观、真实的反馈，在肯定他们做得好的地方后，一定要指出需要改进的地方。

每个人在项目中的表现都需要反馈和评价，最关键的评价来自团队的成员和同事之间的互评，这可以使员工得到不同角度和不同层次的反馈，对于员工的成长非常有帮助。能够实事求是地评价同事的工作也是每个员工的责任。在公司内部应由高层来主导各个层级进行互评，由领队带头。在这个过程中，对于正面和积极的评价应该问题不大，但对于负面和问题的评价尤其困难，这需要建立这样一种企业文化，鼓励大家说真话。也可以采取一些方法，比如设计互评表格，用匿名的方式让员工填写，或者针对特定的项目和事件进行深入剖析，找出其中人为的原因，然后将互评表和分析结论与员工本人分享。

公司可以开发出一系列评价工具，这个评价与绩效评价和能力测评不同，更侧重于评估员工的行为，由与员工相关的人员做出，以具体的工作和项目为对象，对涉及的问题进行更深入的探讨并列出清单，反馈给员工。员工可以通过这种全方位的评价反馈，对自己的工作和项目进行系统的总结和反思，为下一步的提升打下基础。

三、成长导师

导师制源于英国，最早出现在牛津大学，新生报到时就会被安排一位导师，负责指导学生的学业和品德，帮助学生安排学习计划。而企业里的导师制创意源于大学里导师制和体育运动里的教练制，二者结合形成了以人为本、加快人才培养的企业导师制，它既不同于师傅带徒弟，也不同于一般的教练(Coaching)，导师制是一门软技术，作用在于为员工发展提供催化剂。企业的核心竞争力已经不仅是“人才”，而是“持续培养人才的土壤和机制”。导师制就是有效培养人才的机制之一，是有利于员工和组织进步与发展的人力资源管理实践。导师制通常用于培养管理者，由公司内部高管或外部教练担任导师，而被指导者为新员工、中层以上的高潜力管理人员，通过对被指导者在工作困惑、解决问题、发展规划、个人生活等方面进行指导，使之加速成长为成熟的管理者。据统计，71%的世界财富500强公司都拥有导师计划。近几年，我国有不少企业，如华为、TCL等，也引进了导师制。

员工的成长导师将导师制的思想引入对员工的培养之中，这种培养更着重于把员工的思想、理念以及工作态度作为辅导的方向和重要内容。通过高

层与员工之间的沟通和对话，深层次地倾听他们内心的声音，了解他们的需求，协助他们自我管理、授权委责、辅导下属进步、帮助下属成功并帮助他们解决工作中的实际困难，成为他们工作和生活的朋友，是高层发现人才、识别人才的一个重要途径，也是员工展示自己能力和思想的一个途径。

员工成长导师首先是从公司的高管中，通过自愿报名和公司推荐来进行选拔，接下来对已选定的导师由公司的总经理亲自进行培训。培训的内容包括：员工辅导流程、主题的选择、导师的角色和职责、方法和工具、沟通和团队活动。完成导师培训以后，在公司内部公开招募学员，采用自愿报名的方式，不限职务、层级、部门，从工人到副总都可以参加，每位导师原则上可以同时指导不超过12名员工，以6～8个月为一周期。确定员工名单以后，由导师召集学员讨论，商榷本年度学习和研究的主题，对工作和生活方面的难题或者个人成长方面的主题进行研究，在小组中进行广泛讨论，引导员工发现问题、提出问题、思考问题、解决问题，最后形成目标和任务，并转化为微项目进行管理，导师指定微项目的小组长为临时负责人。

小组长负责确定项目的任务和目标，并事先确定学习的进度和与导师的见面时间，听取导师的反馈和指导。在导师辅导学员的过程中，学员可以随时通过电话、邮件或者见面的方式与导师进行沟通，在每期的导师辅导完成以后进行验收和总结报告，并在年度参加导师成果的评比，对优秀的学员团队进行奖励，对优秀的导师进行表彰。再通过公开的平台进行分享展示，达到个性化的人才辅导，促进形成学习型组织。这些导师辅导学员的成果，不仅具有实践价值，还具有理论和推广价值。

学习小组形成的论文要通过可视化的方法展示出来，不仅要展示，更要用简短的语言清楚地向公众表达。每年举办的导师制成果分享会，是一个开放的平台，在这个平台上每个小组尽情地展示自己一年来的学习成果，可以看出通过导师制，学员从发现问题到分析解决问题，提出方案和结论，最后再通过技巧展示出来，涉及学习能力、洞察能力、分析归纳能力、幻灯片制作能力、团队合作能力以及表达能力，这些能力在培养过程中都凝聚了导师的真诚付出和谆谆教导。

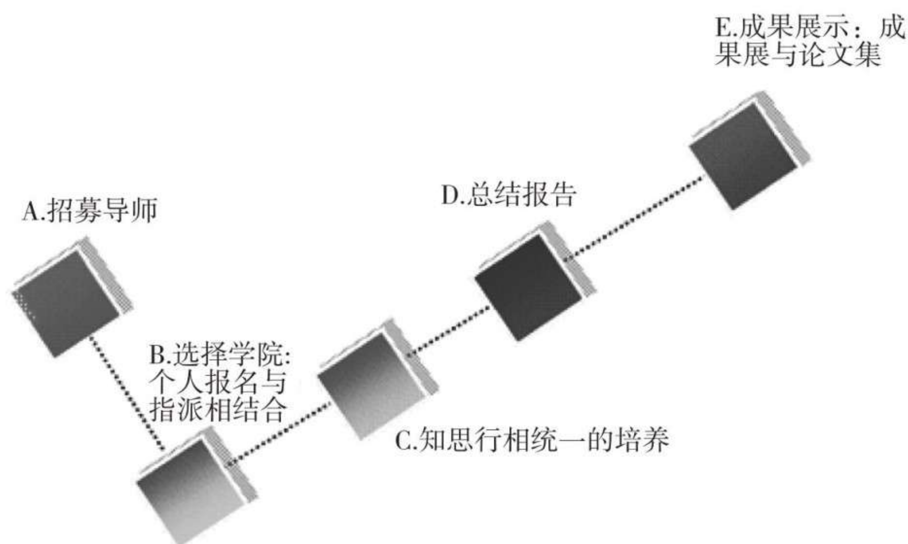


图8-6 导师制工作流程

第四阶思——反思总结

在这个阶段，对于员工的成长最重要的是把前几个阶段进行的项目所出现的问题、积累的经验进行反思和总结。总结的方式是举办定期的团队会议、项目会议以及年度的项目经验分享大会，在这些会议上对好的经验进行总结和推广，树立成功的榜样，并把其做法和流程介绍到更多的团队中。对于失败的项目，也要由项目经理和团队进行总结，在项目会议和分享大会上进行交流。在这个阶段，要在组织中推行包容失败的文化，尤其对于创新的项目来说，失败的价值往往更大。我们用一些常常出现的理念和行为方面的问题来说明：

1.自我和自负。如果出现这样的情况，就会不愿意听取各方意见和观点，不是把项目的利益放在首位，而是努力去维护自己影响者和领导者的地位，这样就会造成团队成员之间沟通不畅和缺乏信息共享，也不愿意为别人提供支持和帮助，导致项目拖延和超支，最后导致项目结果差强人意。

2.找借口。在项目执行过程中，经常会出现问题和产生困惑，习惯于找借口的人会把问题转嫁到别人身上以推卸自己的责任，这对项目和工作的进程有很大的破坏性，也会付出巨大代价。

3.不愿分享。在项目和工作进程中，不愿与相关部门或项目成员及时沟通进展或出现的问题，让自己或团队孤立于别的项目或组织，阻碍了项目内

的信息流通，从而导致错误的决策或影响项目进程。

4.玩忽职守。不承担自己在项目和工作中的职责，或为一己私利故意扭曲或隐藏相关信息，以获得对自己有利的决策。比如，在项目规划阶段故意低估成本，高估收益，或在项目执行过程中设立关联交易有意放松质量标准，以牺牲公司的利益来满足自己的需求。还有一种情形是由于缺乏责任心造成的，麻痹大意，没有严格履行相关流程和制度，给组织带来重大损失。

5.不相互尊重。尤其是与客户密切合作的项目，出现这种情况就会直接导致项目的终止和失败。另外一种情形就是在团队中缺乏礼貌和应有的教养，遇到问题大声斥责或谩骂，或者背后说同事的坏话，粗鲁无礼。如果团队中出现这种情况，将会极大地影响团队的稳定，很有可能造成人员流失，严重的还会影响公司的声誉。因此，团队的负责人应该身先士卒，在工作中学习如何尊重合作伙伴，尊重团队成员，以带动形成相互尊重、相互理解的团队文化。

6.优柔寡断。项目中很多进度的拖延都跟优柔寡断有关。它表现在出现了变化以后，对不同的路径、方向和行动方案，在决策时犹豫不决，尤其当项目进行到关键时刻，优柔寡断就成了项目推进的致命伤。这个问题十分常见，是因为我们在遇到变化时没有足够信息，因此决策充满风险，而且决策者为了规避这种风险，往往采用民主的方式，要让成员来参与这个决策，因此就会造成犹豫不决和浪费很多时间。解决这个问题需要项目负责人有丰富的经验和极高的个人素质。

对好的做法和成功的经验，需要大张旗鼓地进行推广和宣传，但是这里要特别注意的是，不能将这种赞美和肯定只集中在个别人身上，应该把关注点放在团队，重点是好的做法和行为方式，而不是在企业中树立英雄，更不是打造大公无私、毫不利己的榜样，要避免给员工错误的引导，让大家把关注点放在方法、工具和领导力、沟通力上。正确的行为来源于正确的思想和价值观，要在这个阶段通过自省与反思纠正自己的错误观念并要勇于与团队分享，让大家对所出现的问题有清楚的认识，避免带入下一个阶段。对于总结出的问题，带有共性的要给予高度重视，并制订下一步的行动改善计划，而不是仅仅停留在口头上和总结报告中。由于项目每年都会展开，因此，年度的项目总结和分享尤为重要。除了成果的肯定和团队的表彰外，更要关注那些失败的项目和团队，要引导他们做好反思和教训的总结。从失败中学习往往让人印象深刻，能够让更多的团队受益，同时也要表明公司的足够包容失败的文化，鼓励大家去挑战一些不确定的领域，敢于对没有把握的项目承担责任。这样，企业的创新氛围才能形成，才会有更多的员工敢于投入到创新中来，通过创新的项目成长为创新型人才。

在项目内解决问题的过程中，失败被看作是学习的极好机会，各成员被鼓励去识别所有潜在的可以提供学习机会的情形，个人也有时间来反思他们对项目的有效性和有用性。问题和危机、自我批判式的反思以及来自项目组其他成员的坦率和诚实的反馈，成为学习和发展的宝贵机会。

第五阶变——改善改变

在最后这个阶段，员工通过完整的项目学习和实践，经历了一个与以往完全不同的过程。通过反思和总结，无论在能力、态度、知识还是思维模式上都有了新的认知。随之而来的是他们的行为方式和思想观念的改善和改变。个人可以通过设立一个改善项目或者把改善的目标放置在下一个项目目标的体系中，在新的项目中通过有计划的行动来完成自己的转变。对于总体来说，需要把握团队氛围的改变，这有利于促进企业文化向好的方面转变。组织在这个时候要对这种变化进行测量和研究。员工满意度、员工敬业度、组织氛围调查和员工的能力素质测评都可以用于对这种改变的评估。这种评估发现问题快，针对性强，是组织在整体上把握员工的成长程度，为下一步员工的培养提供量化的数据的支持。

比如，在上个阶段提到的通过反思总结出的不尊重别人、不愿分享和沟通的问题，在这个阶段就需要采取实际的行动进行改善。如图8-7所示，这个行动也是通过一个小的项目来实现的，第一步是设立目标；第二步是把目标分解为三个小目标，一是对自己的反馈意见进行收集整理，二是主动加强与下属的沟通和交流，三是设立更多的渠道，增加更多的沟通方式；第三步是制定切实的改善方案，比如制定反馈表，安排与员工面对面的交流等；第四步是采取行动，最后进行小结。这个过程可以多次循环，直到获得比较满意的结果。改变的另外一个方法是把改变的目标设置在下一个新项目中，在新项目的目标系统中增加一个关于改善沟通和分享的子目标，然后与项目的运行阶段一致，分里程碑进行评估。最后在项目结项时，对这个子目标的完成情况同样进行评价和总结。

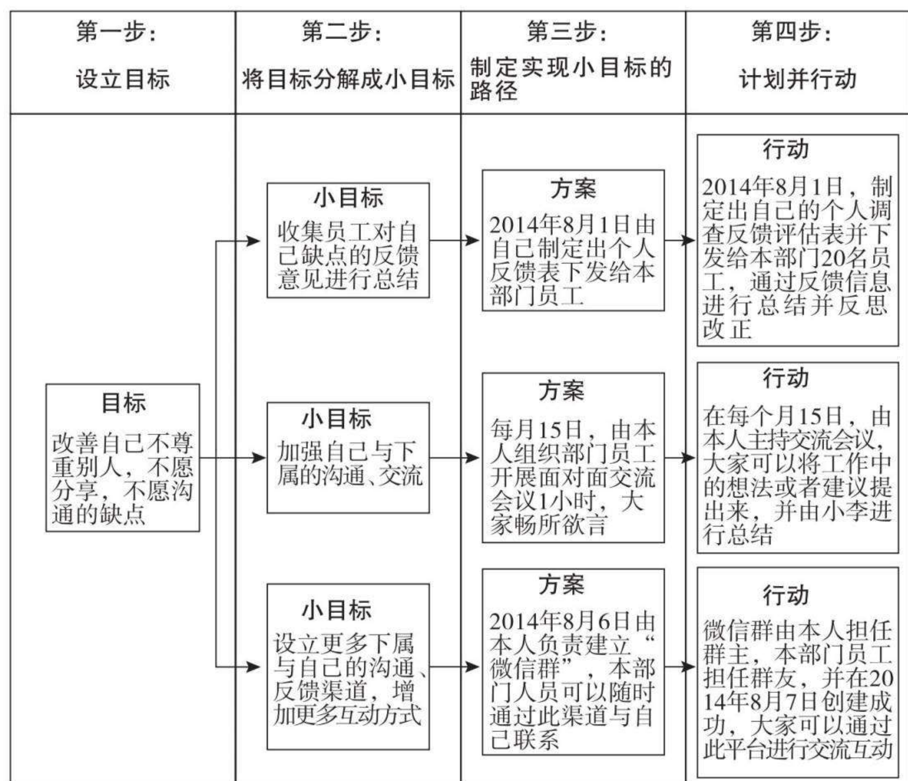


图8-7 “不尊重别人，不愿分享，不愿沟通”改变计划

个人的改变和提升可以通过具体的项目来实施，而组织需要把握员工工作的人际环境是否有利于促成员工有更高的工作积极性和投入度，是否能够培养参与项目的员工更好的工作习惯，是否能够不断地帮助他们完善自己性格中的缺陷，引导他们有更好的工作态度投入到下一个项目中去。这里要特别推荐用于观测员工感受到的组织氛围变化的调查方法，它更有针对性，主要基于员工对文化认同的改变，对管理者态度的改变，以及对于跨部门协作程度的测量等。同时，组织氛围变化的测量还有助于改善职能部门的工作。为什么还要通过员工氛围的调研去改善职能部门管理者的领导力呢？这是因为各职能部门的领导肩负着培养人才、为下属提供锻炼机会，帮助下属进行项目协调的重任，所以在项目化组织中需要及时、准确地测量各职能部门的组织氛围情况，以形成组织整体的支持项目，鼓励员工启动项目，帮助员工成长的企业文化。在更广的层面上，组织氛围调研反映了员工对于公司文化的认可程度，长期的调研结果形成数据链后就会发现组织的变化。

在鸭蹼式学习中，个人不仅获得了宝贵而有效的知识，同时也开发了组织所需要的技能，包括批判性反思、探询和质疑、系统思考、积极倾听、自我意识、同理心、问题解决、决策制定、演讲表达等。此外，还开发了其他能力，例如解决问题、采取行动和学习同步进行的能力，给予和接受反馈的能力，自律性及自我管理。正如我们所知道的，剖析自我会让人感觉受到威胁，从而产生抵触心理，特别是当以一种不太积极的方式来改变自我形象时。在学习过程中，这种威胁降到这样的程度：恐惧不再是获得自我了解的巨大障碍。之所以会出现这种情况，是因为鸭蹼式学习提供了安全的“实践区域”，通过授权使人们批判性地意识到自己的价值观、假设、行动、相互依存性、权利和特权，以便他们能够在合作伙伴积极地描述现实时以合理的方式采取行动。员工在学习中获得的知识和技能很容易且经常会应用到日常工作中，因此，那些参与鸭蹼式学习项目的员工的行为改变和改进会相当显著。

第九章
混序生态与开放文化

互联网时代的组织要获得成功，需要超越传统公司的运作方式和管理之道，聚集一批有创造力、有领导力的精英，营造适宜的氛围和支持的环境，让他们的才能得以充分发挥。因为这些人是充满好奇，喜欢冒险，自动自发，自我驱动的人，对他们来说，管理和控制就是遏制他们的创造力。要让他们快速感知客户的需求，高效地创造产品，更要依赖组织生态。要给他们远大的目标和理想，给他们更多的自由和尊重，充分的信任和包容，使他们在发奋进取的同时享受到成就和荣誉。创新和创造是企业中最具挑战性的工作，只有通过小团队的自组织方式为他们提供独立思考，相互碰撞，自主工作的环境，才能够完成这一工作。通过营造开放的文化，自由与混沌的混序生态，鼓励他们激发活力，引爆创新点，才能让更多的创新在组织中涌现。

员工提案的意思是"让好主意成为项目"，"让好项目成为现实"。评选的提案获奖者和项目的参与者在提升、奖励、绩效考核方面有优先的权重。在公司员工餐厅和车间的入口处，都可以看到一个颇为醒目的架子，架子上是已经印制好的员工提案表格。表格分为管理、技术与其他三类，按照绿、蓝、粉三种颜色加以区分。表格的内容主要包括三大部分：个人提交的部分（姓名、部门、课题、问题点描述、改善方案、预计实施经费和实施参与部门），部门初评（预计收益及计算方法、目前实施状态及效果）和公司评委会的评审结果。这些表格在员工上下班和吃饭时就可以随手取到。

每个月由总经办汇总各部门提案交总经理办公会评选，当月根据提案的独创性、推广意义、可行性以及改善效果评分，选出的最高奖项可以获得展示，优秀提案人申请作为项目立项并报费用预算，进入项目管理实施阶段，未获奖的提案也将得到总经理亲笔签名的感谢信和纪念品。获奖的提案会得到50元到2 000元不等的奖金，并且每两个月公司将组织提案报告会与其他员工分享提案成果。在记者看到的获奖提案中，有的改进了办公室照明系统为企业节约了数万元费用，有的则是通过对废药渣进行技术研究，为企业带来新的效益，也有的提案仅仅是建议公司的洗手间改进冲洗系统，使洗手间更容易清洁，环境得到改善。

"这样做一是培养自主发现、思考、改进的具有创新精神内涵的企业文化，让员工在活动中感受到责任、价值和成就感；二是评选的提案获奖者和项目的参与者在提升、奖励、绩效考核方面有优先的权重。

我们为什么这样做？因为在我们这个注重知识、注重技术的现代制药企业，我们不是雇佣员工的一双手，而是雇佣员工的大脑。这个道理大多数企业都会说，就像'以人为本'这个词一样，但真正形成执行机制将智慧和知识、技术和经验从员工的大脑导出并保存下来，形成实实在在企业效益的组织的确不多。天士力的这些机制还在不断完善和改进中，而且空间还很大。管理没有永恒的答案，只有永远的问题。企业就是在持续不断解决问题的过程中成熟、成长的。"李文总经理最后说道。

——作者：杜爽摘自《中国经营报》2005年5月刊

要用一种崭新的眼光、一种全新的理念来看待人，让员工从原来枯燥的、重复的职能工作中解脱出来，让他能够做有创造性的事情，让他的思想解放，从原来的执行者、被统治者、被管理者，变成工作的主人。"我是我工作的主宰"，这就是解放人。要做到这一点，首先就要让员工从思想上敢于提出自己的想法。以前在传统的层级制组织里，这是非常难的。如果冒出这样一个成天提新奇想法的员工，是非常不得了的。之所以会这样，是因为在传统组织中，这种做法相当于挑战了权威，而且有点蔑视领导、不尊重权力的意思。这三顶"帽子"可不是谁都扣得起的。

如果你是一个有理想、有志向的年轻人，在这样的组织中，敢于提出不同想法，当面领导可能还会肯定你几句，但是下来以后，领导会觉得留着你这样的员工是个麻烦，会认为你是个"麻烦制造者"，因为你挑战了他的尊严，挑战了秩序。你的对立面不是领导一个人，而是整个体制，整个流程的确定性以及约定俗成的习惯和规矩。这样一来你在这种传统组织里也待不长久，就算你的领导是个开明的人，甚至给你鼓励，但很可能整死你的人是你周边的同事，他们会认为你的标新立异是为了出类拔萃，他们不会管你提出的想法是不是对公司有利，他们只关心你提出的东西是不是对他们构成了威胁。一旦他们看到了这种苗头，你就会受到排挤和打压。

所以这样的机制和文化，让这些有想法的人根本没法出头，当他第一次冒头受到打压以后，就会更多地受到同事的嘲弄、讽刺和挖苦，甚至有人会盯住他，专门挑他的毛病，很多具有创新、创业意识的人，面对这样的反馈，就会非常沮丧，可能以后再也不会提出什么好的点子，再也不会把自己真实的想法说出来。这个过程就叫做"铸模子"，就是把一个员工从原来的有创意有想法打磨得没创意没想法，变成革命需要的"一块砖"，可能你本来是一个造型独特的鹅卵石，但对不起，因为方方正正的一块砖用来盖房子比较方便，所以就得去除的你个性符号，把你变成标准化的一个构件。你本来是一个有名有姓、有思想、有能力的特殊符号，结果"铸模子"之后，你自己都分不清自己了。砖头你能认出谁是谁吗？砖头还有名

字、有思想吗？

这种传统组织和体制对人的压制，在一些文化保守的地区，尤为明显；在接受了现代化改造的组织中，也有这样的人存在，在一些外资企业的文化中也允许这样的人存在。但即便如此，不管是外企、合资企业甚至是一些创新企业，还是存在层级之间的障碍，本质上对打破常规的人还是遏制的，只是形式上做得人性化一些。讲了这么多，大家应该理解了什么是解放思想，什么是解放人。

企业内部的生态环境就是员工成长、成才的生态环境。可以简单地分为三个层面，最核心的层面是企业的文化理念价值观，比较固定，基本不变，相当于一棵树的种子或者生物的基因；第二层是组织机制，体制流程，有一定的变动性和不稳定性，相当于树的根、主干和枝叶；第三层是企业的日常活动，主要负责树的新陈代谢、开花结果，是动态的，时刻流动和变化的。有意识地建立适合培养人才的组织生态系统，在根本上是要有正向的、积极的、以尊重人尊重知识为出发点的价值观，在组织结构和机制上要有充分释放人的能力、助推员工发挥积极性的工作方式和制度平台。这两点在前面的章节已经做了系统的阐述，企业构筑项目化管理的平台就是从组织的基因上以人为本，在管理机制上创造条件，让员工自由成长。本章着重阐述第三层面，如何在日常的经营管理活动中照顾到员工个人的心理需求，让员工充分展示个性，学会自我管理，创造员工的“活力场”。我们从这三个层面的环境要素中提炼出6个成长环境生态因子，它们对应了员工对成长环境的感知的描述，主题是尊重、关心、理解、成长、挑战、荣誉、成就，详见图9-1。通过对员工个体的期望、情感和行为产生正向影响，了解和满足他们的心理预期，保持和助推他们的积极性和创造性，减少由于制度的刚性带来的“习惯性防卫”行为，比如隐瞒、欺骗、畏惧、逃避、找借口等，减少心理创伤和消极情绪，帮助他们克服行动障碍，减少精神挫伤，建立信任，唤醒工作的责任感和主动性。

成长环境

员工对成长环境的感知

成长环

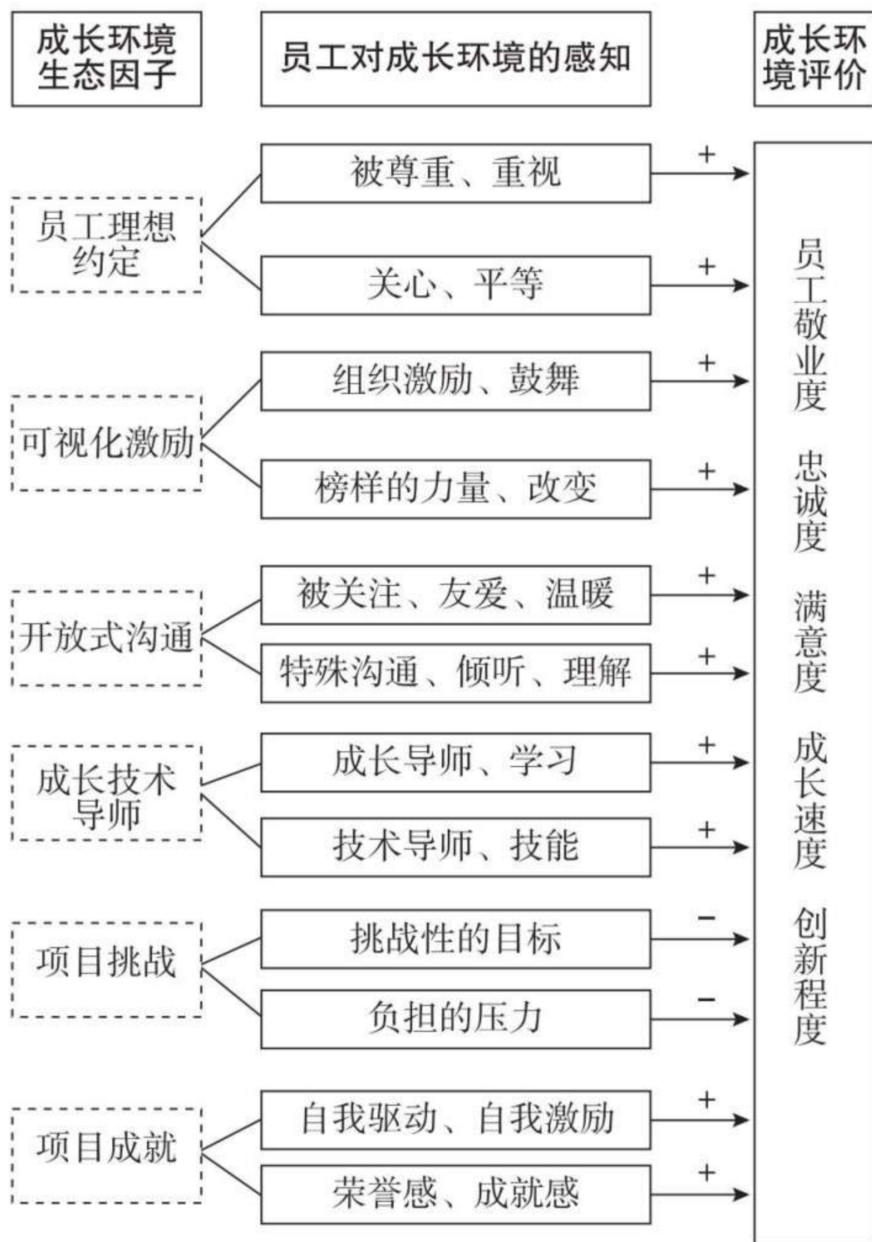


图9-1 人才成长的环境生态模型

麦肯锡曾经对知识员工的流失原因做过一次调查，结果表明，“感觉不到上司的关注”、“感觉不到工作被认可”、“感觉不到有发展机会”名列前三

位。可见，被尊重、被认可、有成就感是知识员工最为看重的东西。而所有这些的获得，首先需要他们拥有良好的工作环境。阿里巴巴董事局主席马云认为，组织吸引知识员工的要素：一是良好的工作环境(人际关系)，二是钱(今天是工资，明天是资金，后天是每个人手中的股票)，三是个人成长。他也把“良好的工作环境”放在了第一位。

在影响和触动员工改变的各种因素中，除了项目、制度、规定、工作方式、激励机制这些比较硬性的因素之外，在企业中还存在着看不见摸不着的组织文化和组织环境因素。组织文化包括领导风格、做事的习惯、信任关系、关怀和照顾、员工的尊重、信任和参与；组织环境包括工作中的人际关系、承诺与诚信、组织的关怀、荣誉和榜样。这些软性的、看不见的因素对于组织中的员工来说就像氧气、温度和湿度，共同营造了一个员工成长的环境生态，决定着员工的工作状态、员工对工作的理解以及对企业的态度。

在项目化组织中，这些软性的生态因子显得更加重要。通过塑造让员工参与、尊重员工、关怀员工、信任员工、包容员工、支持员工成功、帮助员工成长的文化和环境，触动员工改变，让员工在不知不觉中充满了内在的驱动力。

企业文化是这些生态因子中让员工感受最深刻也是最重要的一个因子。企业文化是一个企业中各部门和员工共同拥有的价值观和经营实践行为，它包含了企业经营思想和经营策略，同时也反映了人们实施这些策略的经验体会。在公司的管理实践中，把各种表彰、奖励活动、聚会以及文娱活动等，或者把企业中发生的某些事情戏剧化和形象化，来生动地宣传和体现本企业的价值观，使人们通过这些活动来“感同身受”企业文化的内涵。

通常，这些活动都是由管理层通过职能部门来统一规划、组织和实施的，而在项目化组织中，人力资源部作为职能部门负责收集创意、统筹资源和预算，并形成年度计划后，把每一个活动作为一个个项目，由员工担任项目经理组成项目组推动实施。通过实施制度化的活动，创造让员工获得尊重、不断突破自我的文化氛围，形成良好的人才成长环境。以天士力制药集团为例，系列的活动包括：“总经理—员工理想约定”、可视化激励、榜样的力量、开放式沟通会、总经理签名的生日卡、技术导师、民主评奖、特色表彰会等。这样，在一个个生动活泼的活动中，一批批员工锻炼成长起来。

理想和目标

2008年，由天士力制药集团总经理提议开展实施总经理—员工理想约定。“总经理—员工理想约定”(Employee Dream Plan，简称EDP)，是天士

力为了帮助员工做到工作、生活的平衡，保持健康、自信、积极向上的心态，鼓励员工树立明确、实际的学习和成长的阶段性目标，邀请公司总经理作为见证人，人力资源部和职能部门配合跟踪员工个人发展目标的制定和实现的行为。活动要求员工向总经理提出一个与自己生活相关，通过自己和家人或朋友的共同努力能够实现的小理想、小愿望，这个理想可能埋在心里很久了，但是似乎总被羁绊而不能实现，这个平台就是让员工把心里话说出来，让员工与总经理签署正式的约定合同，定下愿望实现的时间和标准，最后由总经理验收确认。到2012年年底累计有超过1 000人次的员工参与了这个活动，理想约定达成率在80%以上。

理想约定不是单一的员工活动，而是一种营造组织氛围的有效利器，个人把心中一直想要完成的心愿设定为目标并在一年的时间内努力去实现。这个约定本身就成为员工的一个小微项目，对公司的项目化管理的普及和扩大起到了积极作用，促进了员工主动参与公司项目的热情，同时还实现了生活、家庭、健康、理想和工作的平衡，帮助员工处理好家庭问题、事业问题、健康问题、教育问题、恋爱婚姻问题。翻看“总经理—员工理想约定”的案例，新房装修、婚礼策划、家庭旅游、减肥健身、子女教育、解决家庭矛盾等都变成了一个个典型的项目，让员工在完成与总经理的约定的同时，还学会了用项目管理的工具和方法做事。

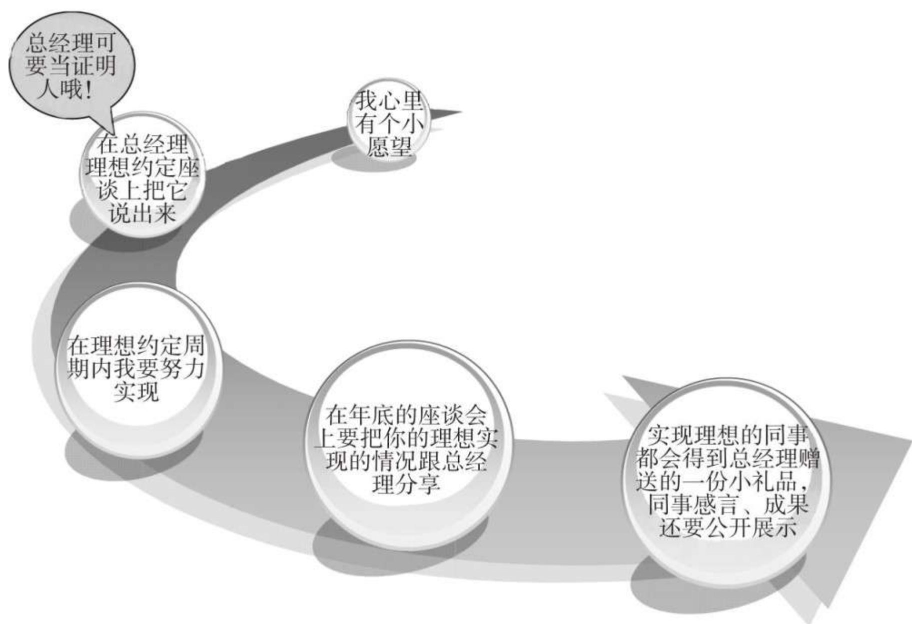


图9-2 理想约定的流程

企业总经理的时间非常宝贵，需要投入到企业经营管理最重要的方面，每年拿出几十个小时的工作时间去和普通员工讨论与家庭和个人生活相关的事情，这样看似没有短期回报价值的活动所带来的长期心理能量释放效应是不可估量的。它开启了员工与公司最高层直接沟通的一扇大门，通过“承诺—实现机制”唤醒了员工的主动热情和成就的驱动力，这种驱动力可以帮助员工的工作和生活更有规划、更有担当。

“总经理—员工理想约定”是一种非常有特色的员工精神和幸福管理的实践，是触动到心灵的管理尝试；它既是一种沟通，又是一种激励，同时还是一种很好的提高员工情商的方法。这种模式化管理于无形之中，将智慧与理念巧妙地传递给员工。从细微小事入手，鼓励员工践行理想、忠于目标的精神。这种精神是企业经营中难能可贵的品质，当公司的员工都具有说出目标并勇于实现的精神和勇气时，在企业中积蓄的正能量将是空前的。“总经理—员工理想约定”还为组织营造了一种追求成功、享受成功的氛围。个人设定的生活目标，只要用心就一定能实现，这样的目标得到了总经理的认可，在实现后会得到一定的奖励，这就让员工充分感受到了我努力，我成功，我自豪。同时，“总经理—员工理想约定”还是对员工的预期管理，通过这个形式，管理层了解员工的期望，在实现约定的过程中，让员工感到有希望和被重视、被关怀的温暖。每个人都有梦想，它是对生活、对人生的期许。它可以很高远，也可以很细微，但都是心中美好的愿望。只是日复一日忙碌的工作和生活，让我们常常忘记了其实工作就是为了创造更美好的生活，就是为了实现人生中一个又一个梦想。

“总经理—员工理想约定”让员工增加了对企业的归属感。这种归属感是发自内心的，只有一个心有所属的员工才能在工作中激发出自己的潜能，愿意为之而努力。

当代管理大师稻盛和夫认为，人生在世，需要三个方面的管理：健康管理、才智管理和心灵管理。这三者之中，心灵管理尤为重要。现代人患上心理疾病甚至精神疾病的越来越多，就是因为忽视了心灵管理。人的心中时刻有一个“真我”与一个“自我”在争斗，所谓“真我”，它充满着爱、真诚与和谐，可以用“真善美”来表达，是利他之心；而“自我”为利己之心。心灵管理，就是抑制“自我”，让“真我”呈现。“理想约定”与心灵管理异曲同工，让员工唤醒真我，在实现约定的过程中不断思考、行动，为家人、为朋友同时也是为自己，做一件平时忽略了但对大家很重要的事，并在与管理层的沟通和互动中体会到奉献的幸福。

自由和尊重

在员工成才的生态环境中，创造良好的工作心理环境非常重要。工作心理

环境是指员工在工作中产生关系需求时需要的一种人际环境，这种工作软环境主要包括企业或者团队文化氛围、同事间关系、与上级和下级的关系、组织赋予的权利地位等因素。员工处在一个工作环境中，时时刻刻会受到这种心理环境的影响。拉扎勒斯（Lazarus）认为，情绪是人与心理环境相互作用的产物，在情绪活动中，人不仅反映环境中的刺激事件对自己的影响，同时要调节自己对于刺激的反应。营造好的员工工作的心理环境，企业高层负有主要责任，应该在身先士卒做好表率的同时，用直接的行为表达组织的人文情怀以及对员工的尊重和关心。

从2009年开始，在天士力制药集团总经理的提议下，公司对每一位过生日的员工都要送上一个蛋糕和一个生日卡片，比较特别的是，这个卡片是由员工自己设计的，每一张都有总经理和人力资源总监的签名。公司每年会举行生日贺卡设计大赛，由员工投票选出4个获胜设计方案，成为本年度的生日卡。很多有艺术才华的员工在活动中脱颖而出，参与的人也越来越多，这种方法让紧张工作的员工在工作之余可以参与各种活动，让自己的业余爱好和设计才能得到展示和肯定，放松身心，培养美好的审美情操，加强同事间的感情交流。

每月下旬，总经理和人力资源总监都会在为下一个月过生日的员工准备的生日贺卡上亲笔签名，每次都会签上上百张。有员工说把签名直接印上去多省事，总经理那么忙，没有必要把时间花在这上面，他应该管大事，但总经理认为，这是一种特别的沟通方式，普通员工可能一年都见不到总经理一次，但是他们却是团队中不可或缺的一员，送上有自己亲笔签名的生日卡片，它代表的不是领导对下属的关心，而是朋友间真诚的问候，是团队成员间的相互祝福，因此这项活动一直坚持下来，无论春夏秋冬从未间断。这些由总经理和人力资源总监亲笔签名的生日卡，随着时间的流逝，成为员工非常珍视的回忆。

企业中每个员工遇到的心理情绪问题和心理管理能力是不同的，如果企业有一个能激励员工为之奋斗的目标愿景，一种被员工认同的价值观和追求远大理想的精神，一种温暖员工的人文关怀的企业文化，那么这个企业就有可能激励员工超越个人情感，营造属于团队和组织的集体精神力量，激励他们以高度一致的行动去达成企业和员工的共同愿景。

信任和包容

在现代的组织中，由于工作分工，与领导、同事及下属的沟通或客户服务等原因而容易使员工产生各种不良情绪。抱怨、埋怨、愤怒、压抑等消极情绪及由此引发的潜在心理对抗，不但会大大影响个人工作质量，也会对团队士气和人际关系及客户服务质量等产生不利影响。还有一种过高的自

我认知造成的以自我为中心、自大骄傲、高估自己低估同事的不客观的心理状态，也会影响团队合作，甚至对整个公司的软环境造成不利影响。

心理学研究发现，情绪是动机的先导，动机是工作成就的先导。消极或积极情绪可以影响甚至决定人的工作动机，而动机则与工作成就大小直接相关。正如哈佛大学心理学教授泰勒·本·沙哈尔所说：“没有热情，动机便会减弱；有了热情，不但动机坚定，连效率也会提高。”建立好的人才成长环境的一个重要因素就是要在日常工作中帮助员工做好情绪管理，化解不良情绪，激发积极情绪，通过各种方式的沟通和深度的倾听以及积极的反馈，引导员工采取正确的工作动机实现自身工作价值。

中国建材集团公司董事长和中国医药集团董事长宋志平曾是有名的“双料董事长”，在任时在两个截然不同的行业里带出了两家世界500强企业。当问到他的管理经验时，他表示，“深度沟通”是企业最重要的管理方式之一。早在1995年，宋志平到英国一家知名同行企业参观交流时，发现这家企业每个员工身上都有一张卡片，第一句话是“人是最重要的”，最后一句话是“我们需要沟通”。这让他认识到，团队学习就是一个互相沟通、互相学习来达到目标的过程。

图9-3是天士力制药集团的沟通网络示意图，座谈会、沟通栏、电子信息平台等多种媒介相结合，建立起更为直接有效的沟通反馈渠道。其目的就是要让沟通能从高层一直贯穿到一线，否则言路闭塞就会造成信息传输不畅，而信息传输不畅就会导致组织僵化，从而产生一系列的组织问题。

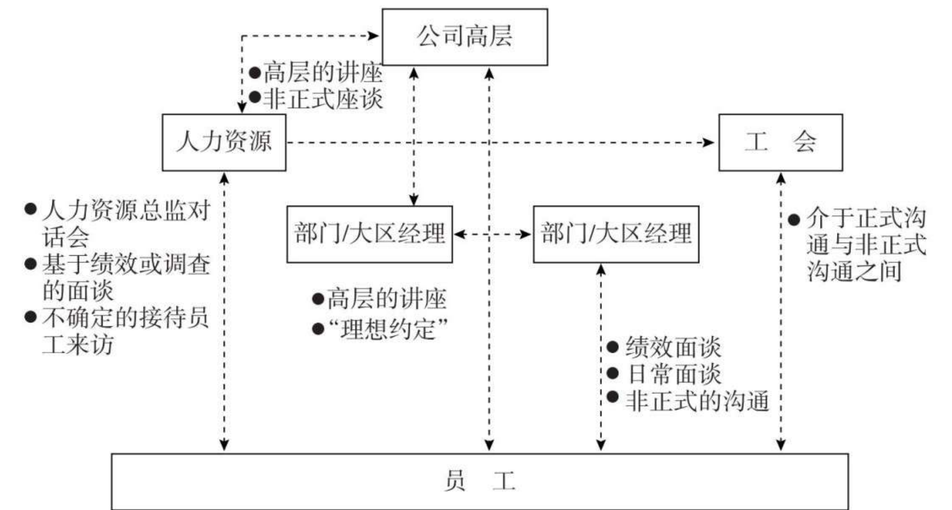


图9-3 天士力制药集团的沟通网络

总经理的座谈会每季度一次，人力资源总监对话会每两月一次，部门经理座谈会每月一次，其余的一对一谈话是不定期的。只要时间允许，人力资源总监和其他高管的办公室几乎是随时敞开的。倾听是一种境界，倾听也是一种管理方法。如摩托罗拉和通用电气对管理层规定的“开门办公原则”(Open Door Policy)，让员工不对管理层产生畏惧心理，非必要，管理层办公室的门一定是敞开的。员工有的带着困惑来，有的带着抱怨来，有的带着建议来，甚至有的员工带着委屈来，还未张口，就流下了眼泪。人力资源负责人以关爱的心和真诚的态度，与员工积极沟通，答疑解惑，给出建议，或者进行劝慰和疏导，通常员工都会欣慰地离开，并在一段时间后再打电话或来拜访反馈自己的感受并表示感谢。管理层常常希望了解一线员工真正的想法和情况，那么就要重视每一次面对面的沟通，通过为他们解决问题建立信任，传递正面信息，建立沟通网络，才能触摸到员工的内心。让普通员工在工作中看到希望，得到分享和回报。

在处理基层问题时，我们发现其实很多员工关系问题都是由小事引起的，如果上级肯于倾听下级的想法，问题就会迎刃而解。开放最广泛的沟通渠道就是为了让基层员工有发出声音的渠道。每次座谈会，人力资源部门都要精心准备，在参与人上要做到各个层面的员工代表都有，尤其一线员工的比例要超过50%，会后还要将材料汇总张贴在沟通栏内，让没有参加的同事了解到本次沟通的内容以及对待解决事项的反馈。除此之外，公司还推行非正式沟通，不断打开了解员工真实想法的窗口，不怕暴露问题，只有暴露出来了，才有利于公司真正解决问题。与员工深度沟通，让员工广泛参与，企业的信息对员工开放，减少埋头苦干而信息隔离的状态，让员工产生对企业的信任，点燃自我成长的希望，就能激发起工作的主动性，有了主人翁心态就会对工作充满激情和责任感。

成就和荣誉

在中国改革开放的30多年里，很多“教父级”企业家基本都会有一个极其相似又有所不同的艰苦励志创业经历——柳传志40岁摆地摊、马云的中国黄页、首富宗庆后的校办工厂……这些企业家能够带领企业不断成功的背后，除了自己的天分和努力之外，为企业员工树立成功的榜样，激励员工奋发努力，也是一个重要原因。企业做强做大，离不开优秀的企业家。“榜样”成为企业巨大的精神动力。但除此之外，公司中各种层次的“标杆”、“模范”、“冠军”、“明星员工”、“优秀员工”、“优秀团队”、“优秀经理”也是员工学习的榜样。企业的精神和文化就是通过这些榜样传递出来的。

每家企业都要在岁末年初举办一年一度的全体员工大会，称为年会、总结表彰大会、公司联谊会等，其目的是通过一年的工作回顾进行总结、表

彰，并为下一年的工作奠定基调，宣贯企业战略、发展规划，鼓舞士气。好的年会会对下一年度的战略实施起到促进作用，并增进公司与员工的感情和互信。对于员工来说，年会是表现自己的好机会，平日里上班要遵守规矩，但年会上可以充分展现个性。

每年的年终总结大会还是“秀”榜样的机会。榜样的力量就是企业的向心力，有了榜样和明确的目标、价值观，企业这列火车才会平稳地向前行驶。否则员工对企业要求的态度、精神没有参照，没有方向，企业也就丧失了内在动力。

在项目化组织中，年会也可以成为一个项目，由总经理任顾问，人力资源总监任项目经理进行总体策划，精心设计每一个环节，由人力资源部负责项目的组织和实施。

年会上会进行诸多评奖，其目的是树立标杆、激励先进，是各个部门相互学习的一个好机会，也是为了更好地弘扬公司的价值观。要通过民主的方式，让各个部门都有机会投票，这样的结果大家才认可。在项目化组织中，部门与部门间的交叉工作急剧增多，相互理解加深，无形之中增强了大局观与团队精神。

第十章
混序：从0到N的哲学和方法

混序的思想源自中国道家和儒家智慧的融合，老子的“道生一，一生二，二生三，三生万物”，孔子的“克己复礼”就是最早的混和序的思想起源。以不确定性对抗不确定性，在动态中构建相对的稳定，在变化中把握确定性，是混序思想的现代意义。而混序的概念则是由美国VISA卡的创建人迪伊·霍克在20世纪60年代末提出的，他通过组织一个几乎没有中央集权的企业联盟而支撑起了全球最大的信用卡组织。我们发现，传统层级组织通过项目化的转型，实际上完成了向混序组织转化的过程，由单一的垂直管理模式变成了横向和纵向的混序管理的模式，并形成了项目化的开放式组织结构。其核心是把过去严格的命令——执行控制系统改变为混序的“去中心化”分布式管理，改变了组织的结构——从层级金字塔到混序的矩阵；转变了管理理念——从固定职位到双重角色；削弱了权力控制——从中心权力到分布式权力；形成了自组织，激发了创造力；让员工从被动执行到主动创造，从害怕失败到勇于担当。让员工在这样的混序的管理体制中，获得相对于传统组织更多的自由，而这个自由是创造、创新所必需的前提和基础。混序管理的思想通过项目化的组织形式，得以落地和实践，是互联网时代传统组织转型升级的重要的参考范本，而混序组织将是未来最重要的一种组织形式。

混序思想的起源

把混沌（Chaos）和秩序（Order）组合在一起称为混序（Chaord），即混沌中有序，这一概念最初是由VISA创始人、荣誉首席执行官迪伊·霍克在《隐形VISA：面向未来的混序组织》注一书中提出的，以此来描述组织的复杂性。迪伊·霍克通过借鉴自然生态那种没有主宰却井然有序的运作模式，创建了VISA卡这一由多家银行和商业机构组成的企业联盟，他称之为“混序组织”。他认为，健全的组织应该是开放的，是居于“混沌”和“有序”之间的“混序”组织，如果不能保持组织的开放性，它将会按熵增原理逐步衰退为稳定状态，成为“死”结构。他还认为，混序所代表的思想会让人由衷地为其中的希望、愿景、价值、意义与自由而付出努力，这样的组织将激发人的创造性和积极性，并不断开拓进取。

VISA是从组织创新中脱颖而出的一个最好的商业实例，然而它并不孤独。世界天气监视网、空中交通管制系统与VISA的组织形式都有惊人的相似之处。没有人拥有这些系统，也没人控制它；这些组织的管理体系中没有总裁，都是自由行动者的网络；网络中所有人都不理解也不必理解整个网

络，但他们都知道参与的原则；这些社会组织代表了现实中成千上万个混序组织，如人体、大脑、森林、海洋和生态系统一样，整体都是自我调节的，只是人们没有刻意把它们跟“混序”联系起来。

在混序的体系中，工业革命形成的“命令—控制”的组织形式已经过时，它有悖于人类的本性，已形成了对生物圈的破坏和对社会的伤害。更多企业正在做的尝试，目的都是在向“混序”发展，也就是让企业不再依靠一个CEO，而是用组织形态来解决问题。比如，佩奇重新设计谷歌的全线产品，让各产品的设计人员得到一个权力较大的核心设计师团队的指导。注意，是指导而不是命令。他们的组织方式也非常具有谷歌风格：跨领域、非正式，但受到同一目标的驱动。这无法通过办公室中常规的合作来实现。谷歌成立了由一小群设计师组成的部门，以“非正式，但又基于职业伦理”的方式被集成至实际产品中。“没有哪一个人是谷歌的设计主管，我们并没有单独一名设计负责人。”谷歌创始人在内部刻意打造了一个混沌空间，在这里没有上下级，每个人都自己管理自己的项目，没有行政职务的干扰，著名的GoogleX就是混序思想最经典的代表作。团队是无层级管理的非正式组织，没有领导，没有谁管谁，每个人根据自己的意见去形成观点和创意，相互碰撞，然后迅速相互结合，通过有序的内部项目管理流程产出结果，最后自然形成某些领袖，但不是管理者，他们靠个人魅力而不是其他获得团队的认可。

混序的概念虽然最开始是由美国人提出的，但从根本上来讲，却是依据中国道家的哲学思想提炼而成的，应该说与中国有密不可分的联系。迪伊·霍克在《隐形VISA：面向未来的混序组织》一书中就曾多次引用中国老子的《道德经》中的原文，像“道生一、一生二、二生三、三生万物”、“道可道，非常道”等，表明其深受中国文化影响；同时，他非常热爱自然，喜爱观察，他发现大自然中的潮涨潮落、日升日落、四季的变换都是在不知不觉中自我转化，并不需要人类来管理控制，这正是中国道家思想的核心——“道法自然”，在大自然里一切都在看似混乱中有着其自身的规律，这个规律就是秩序。5年进入320个城市，全球估值500亿美元的传奇公司优步（Uber）就是混序创业的经典代表。

混序理论的创立

自从1968年迪伊·霍克首次提出“混序”这个概念后，混序组织仅仅作为一个新的名词偶尔被人提及，从未有人将“混序”含义深度挖掘，更没有人将其运用在商业企业管理中；直到2015年4月本书的第一作者李文博士受邀参加美国德鲁克学院与香港管理协会共同举办的演讲活动并发表了题为“项目化组织：带领企业走进混序管理的新时代”的演讲，才系统地将“混序”用以解决当今互联网时代传统企业内部管理转型的瓶颈问题。重新梳理过后

的混序概念已不再局限于组织之间的开放，而是直接成为组织内部存在的一种新的管理方式，这可以视为混序理论的正式确立。

在迪伊·霍克的理想中，人类应该创造一种去中心化、无等级、无权威的组织，来共同实现一个伟大目标，但是传统工业时代并未给他实践的机会。在当今的互联网时代，社会结构发生了根本改变，人与人之间、企业与企业之间的关系越来越靠近混序概念中的去中心化、去层级化、相互平等的超级链接组织，通过自由组合的方式来摆脱传统组织中“命令—执行”简单、粗暴的管理模式，是互联网时代的必然趋势，无论是我们所说的开放性组织，还是生态型组织，或者是蜂群式自组织，其内在的组织动力和结构特质就是混序，混序解决了控制与活力、制度与创新、秩序与自由、守成与创造的根本矛盾，是移动互联时代崭新的发展观和方法论，它源自中国道和儒的文化精髓，是新的时代背景下最新管理实践的结晶。因此，可以说混序理论的创立宣告了一个全新的组织模式和管理方法时代的来临。

在“科学式管理”和“人人是创客”之间，混序思想将机械式组织转化为人性化的、成就人才和事业的生态型组织，将机械逻辑转换为生态逻辑，是组织在互联网环境下的自我进化的状态。

基于当下的管理实践和中国的管理智慧，我们不断丰富和发展着混序理论，对其内涵也有着越来越丰富的解读。

“混序”是兼容的，它的兼容性体现在：“混”即“混沌”，代表了以道家为代表的中国古代传统哲学思想，是天道；“序”强调秩序、差序，代表了以儒家为代表的另一类中国传统思想，是人道，因此混序就是传统文化的天人合一。混沌和秩序的融合，在控制和失控之间，在秩序与自由之间，在理性与人性之间，在确定与不确定之间，在一致与多元之间，是简单性和复杂性的内在关系和存在状态，它既代表了一种组织结构，又代表了一种管理理论，既是一种世界观，又是一种方法论。

“混序”既是组织，也是个人。“混”是人的感性思维，也就是我们的天性，是原始的欲望带领我们去创造；“序”是理性思维，是我们自己建立的规则，扼制原始的欲望，以谋求共同的目标。“混”解决的是创造的问题，让事物从无到有，从0到1，通过自由自在的组合，多元化的交互碰撞，自由竞争，物竞天择，像大自然一样，创生出更优的东西和品种；“序”是人为的规则和制度，把已经创造的东西进行规范、发展，是解决从1到N的问题，通过各种规则来管理日渐扩大的组织。

“混序”还是静态和动态的对立统一，静态指的是组织结构，既有专业分工的职能工作，也有灵活的自组织的项目活动；动态则是一种演化、进化和不断变化。混序让组织始终保持活力和创新力，并在动态中维持其内在规

律和边界，不至于让活力冲破边界，形成破坏力，从而突破企业生命周期的局限，通过内部结构的重组更长久地走向未来。

因此，混序管理的理论虽然脱胎于迪伊·霍克“混序”的思想，但实际上早已经超越了迪伊·霍克当初所提出的概念，它带有当下互联网时代最鲜明的创新印记，也承载着最厚重的中国古代智慧，并且还将伴随着各类层出不穷的创新组织一起成长、完善，甚至成为引领一个时代的核心思想。

混序的项目化组织

马化腾在2014年给合作伙伴的一封信里，谈到微信为什么会成功时，提出了一个组织创新的概念，叫作“创建生物型组织，让企业组织自我进化”。这种思考与混序的项目化组织有着异曲同工之妙。无独有偶，马云也曾提到说自己“不想建立一个帝国，而是要创造一个生态。阿里要长命，必须做生态。帝国是统治，生态里才是混序”。“未来阿里可能没有公司存在，只有组织存在，所有业务都通过一个网格化的方法，用‘自组织’的方式朝一个共同目标努力，而不是由上而下的指令。最理想的状态，是这个组织没有CEO，就算有CEO也能最大限度地降低CEO的压力。”所以在阿里巴巴的实践中，在将公司拆分成30个产业群后，没有谁跟谁汇报，每个群里还会涌现出无数小公司，这就是阿里强调的“生态”。在这个群的边上还会有生态相关型的无数个小公司冒出来。有了这一片森林，就会长出很多大树，就会引来很多动物，还会诞生一些崭新的物种，甚至会出现一些叫不出名的植物和动物，这就形成了一个生态系统。通过去中心化削弱管理和控制，通过开放和连接亲近独立和自由，这是混序组织的精髓，也是未来组织的雏形。

分享：马化腾给合伙人的一封信

这一年来，我越来越多地思考一个问题：一个企业该以什么样的形态去构建它的组织？进化度，实质就是一个企业的文化、DNA和组织方式是否具有自主进化、自主生长、自我修复、自我净化的能力。我举一个柯达的例子。

很多人都知道柯达是胶片影像业的巨头，但鲜为人知的是，它也是数码相机的发明者。然而，这个掘了胶片影像业坟墓、让众多企业迅速发展壮大的发明，在柯达却被束之高阁。

为什么？我认为是组织的僵化。在传统机械型组织里，一个“异端”的创新，很难获得足够的资源和支持，甚至会因为与组织过去的战略、优势相冲突而被排斥，因为企业追求精准、控制和可预期，很多创新难以找到生存空间。这种状况，很像生物学所讲的“绿色沙漠”——在

同一时期大面积种植同一种树木，这片树林十分密集而且高矮一致，结果遮挡住所有阳光，不仅使其他下层植被无法生长，树木本身对灾害的抵抗力也很差。要想改变它，唯有构建一个新的组织形态，所以我倾向于生物型组织。那些真正有活力的生态系统，外界看起来似乎是混乱和失控，其实是组织在自然生长进化，在寻找创新。那些所谓的失败和浪费，也是复杂系统进化过程中必需的生物多样性。

创意、研发其实不是创新的源头。如果一个企业已经成为生态型企业，开放协作度、进化度、冗余度、速度、需求度都比较高，创新就会从其中源源不断涌出。从这个意义上讲，创新不是原因，而是结果;创新不是源头，而是产物。企业要做的，是创造生物型组织，让现实和未来的土壤、生态充满可能性、多样性。

为什么这些成功的企业家都不约而同地想到了“混序”？一些先知先觉的思想者似乎给出了一些答案，《失控》的作者凯文·凯利讲到未来的组织将是分布式的，它有四个特点：没有强制性的中心控制，次级单位具有自治的特质，次级单位之间彼此高度连接，点对点间的影响通过网络形成了非线性因果关系。因此，未来的组织形式将是在一个去中心化的混序的结构中诞生的。在管理大师赫伯特·西蒙看来，去层级化的组织可以通过项目来实现内部创业，使每个项目专注于核心知识领域，专业服务于不同客户，从而对该领域的变化更为敏感，反应更为敏捷。在这个过程中去掉层级，让员工在这种自然状态下快速成长。

我们通过项目化，内部资源和权力开放，引入市场机制，自发涌现出若干项目，组织就变成了动车组，项目经理带着自己的团队，每个项目团队就成了自带动力的车厢，车头就变成了数据处理和方向控制的系统，整列车的动力来源于若干个独立的项目目标的引领。员工的建议都可以转变成项目，通过项目平台把构想变成现实，这实际上是在企业内部创造了一个类似孵化器的自由、开放的资源协作交换平台。在这个内部的项目管理平台上，形成了两种管理结构/生态，其中一个是组织中原有的垂直管理，支配控制，因为完整的组织是有边界的，它并不是一个市场，它仍需要有一致性、精确性和专业性，这些对于现代组织来说是需要保留的优势。目前大量的文章是在批评、颠覆这种传统的金字塔等级制度对人的创造力产生的束缚，但是同时我们也要看到层级组织所创造的专业性、精确性和一致性的价值所在。企业无论做什么事情，不可能都像有些互联网公司一样，完全自由、没有控制。比如航天工业和动车制造都是非常高效、精确的流程协同，所以我们必须要继承工业时代特有的可控性和精确性，然后开放另一半的空间，让人才在组织内流动起来，激发起来，做有创造性、灵活性、突破规则的事情。我们不能全盘否定垂直控制，不能走极端，不能因为传统的工业组织大量的对人的创造性的压抑和束缚就完全推翻它，全部

做成类似互联网公司那种去中心化、去层级的组织结构。不同的行业，它本身的企业生态是不同的，如果这样，我们又会陷入另外一种极端，叫纯粹的无序，而纯粹的无序将会导致彻底的混乱。

如果组织遵循“混序”的内在规律，会不会就能像大自然一样长寿？说不定会诞生一千年的组织，宗教组织能做到的，大学组织能做到的，企业组织能否也可以？凯文·凯利说：20年后世界上普遍存在于人们生活中的那些东西，现在我们想象都想象不到，更没有造出来。以病毒为例，为什么人类一直无法彻底战胜它，只能去适应性地与它打拉锯战？因为它有一点比人类组织高级，就是它内部自带混序系统，让迭代演变和进化的速度比人类的科技发展快。人类多年与病毒斗争的失败经验告诉我们，我们的组织要向病毒学习，把自己变成一个自适应系统，以更高速度的技术迭代来维持与病毒进化的动态平衡。

混序思想是通过对工业时代森严的层级组织进行反思和否定而涌现出来的，但是在其提出后的40年间没有很好的落地，没有发展出如何打造混序组织的理论和操作办法，很多模仿VISA的企业都是以失败告终。因为迪伊·霍克提出的混序组织的概念有一个重大局限性，就是他把混序组织仅仅定义为企业联盟，并没有提出在一个完整有边界的组织内是如何混序的。对于迪伊·霍克在管理思想方面的贡献我们是肯定的，但是企业家们更关心的是一个传统组织要转变为混序组织，应该如何做？

项目化管理有力地承接了混序的思想，找到了传统企业再造为混序组织的方法，为什么不能在传统的组织中一步到位搞内部创业，那样肯定失败？华为在2000年就开始尝试内部创业，但是被大家公认是失败的，就是因为它中间没有项目转化平台，没有一个过渡生态，从一个极端走向另一个极端。托马斯·弗里德曼说：精力充沛、雄心勃勃的人才与民主和市场一旦结合在一起，就会产生“魔法效应”。这个过渡生态就是我们所说的内部创新环境，通过项目化把员工的潜能释放出来，从岗位的螺丝钉变成一个激活的资源，而不再是一个工具，一个配件。然后启动项目，发现人才，领导者身先士卒建设一个容忍失败的环境，实施复合式绩效评估和合伙人内部创业分配机制。这几个组合拳必须在一个平台中一起实施，否则冒出来一个再好的创意，出头一个再牛的天才，也肯定会被传统的保守力量和习惯的权力支配扼杀在摇篮中。

传统的职能型组织的变革一般分为两种情况：一种是将职能型组织架构彻底重组，改变成项目型组织架构，组织的运营由一个一个的项目运作组成，如软件企业和研发外包企业；另一种情况是将职能型组织改变成项目＋团队的矩阵型组织，根据组织的需求，设定项目管理在组织运营中扮演的角色和程度，用项目管理的系统方法来解决组织日常运营无法解决的问题。

由于项目化组织在传统的职能层级上横跨了许多平行的工作团队，每天与职能工作同时展开，它已经不是过去我们从组织结构图上一目了然的稳定结构，而是如图10-1所示的一种变化的、动态的、流动的立体组织。如果说正式的金字塔形是“阳”，非正式的跨职能团队就是“阴”，是这个组织的核心特征，所以虽然外表依然是传统组织的“壳”，但在内部的心脏、组织动力和创造力的基础已完全来自“项目化团队”，我们之所以称它为“混序的项目化组织”，是因为它变成了比传统组织更有生命力、运行质量更高、更适应环境变化的新型组织。通过激发员工的主动精神和创造性来提升组织绩效，注重组织的终极目标——客户满意，这种注重个人而非职位的价值取向保证了人才在组织中能快速成长并能留住最优秀的人才。

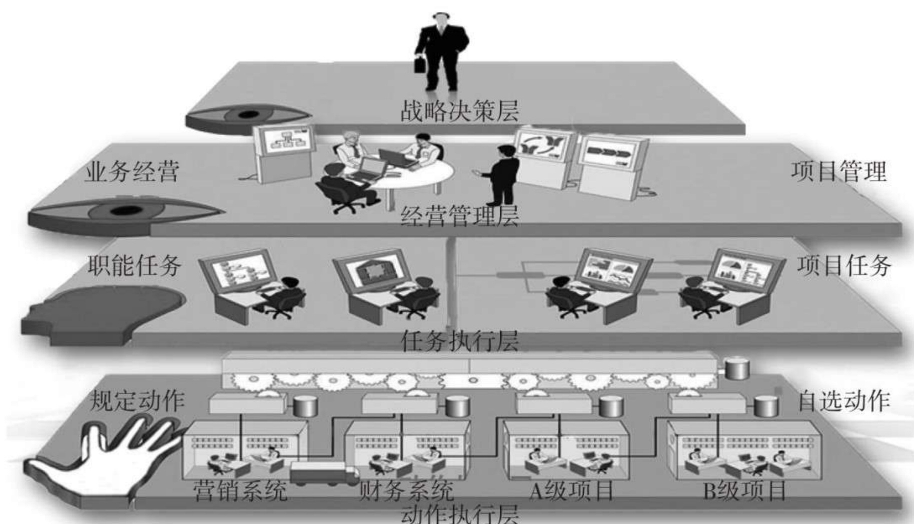


图10-1 项目化组织职能层级的双阶层矩阵

混序的项目化组织在传统职能式组织母体内形成了混序的双阶层矩阵（Twin Hierarchies）,即“职位阶层”(Status Hierarchy)和“项目阶层”(Project Hierarchy)同时存在并发挥作用。双阶层制体现了团队合作层次的相互依存原则。传统上，任何组织和项目都是由职位阶层最高的人来领导，然而，如果某项任务必须由一群拥有不同技术的人来完成，且由具备特定专长的人来领导，这时传统的做法便不再有意义。这时便是以“项目阶层”来决定每个人的位置。不过，在项目任务以外的时间，仍然必须恢复传统的方式，由职位阶层来挂帅。

这种变革产生了一些主要的影响：实施项目化管理就一定会让更多低职级人员来承担一些高级责任。由于年轻的专业人才有机会向组织内其他的人员展现才能，因此大大鼓励了他们把自己的专业提升到更高境界的积极

性，且让他们有机会直接站在真实的企业舞台上。职位阶层较高的人，还需要心甘情愿偶尔接受下属的指导。将地位与项目阶层区分开来，可使组织变得比原来更加扁平。尽管项目化管理双阶层制刚刚崭露头角，还充满矛盾和困惑，但正如罗德尼·特纳（Rodney Turner）所言：“到21世纪，基于项目的管理方法将会逐步替代传统的职能型直线式管理，以后所有的组织都将采用扁平的柔性组织架构，以替代旧式的官僚等级结构。”

这种混序的项目化组织带来的变革首先体现在组织结构上，项目化组织的扁平化减少了层级结构，改变了过去的金字塔形决策结构，把员工组织成一个个强调合作的工作团队，让员工对突发事务拥有更多的自主权，并在一定程度上在组织日常事务方面拥有决策权。这就激励员工提高专业技能和协作能力来谋求在组织中的发展，而不是都挤在竞争管理职位的独木桥上。

总体来看，项目化组织区别于传统组织体现在5个方面，如图10-2所示。

一是员工双重角色，接受双重领导。项目化组织是一个矩阵型结构，员工既做本岗位的职能工作又做项目工作，既接受职能部门经理的领导又接受项目经理的领导。

二是人人可以发起设立项目，项目不再是公司管理层的特权，普通员工也可以根据兴趣和公司的目标来申报启动项目。

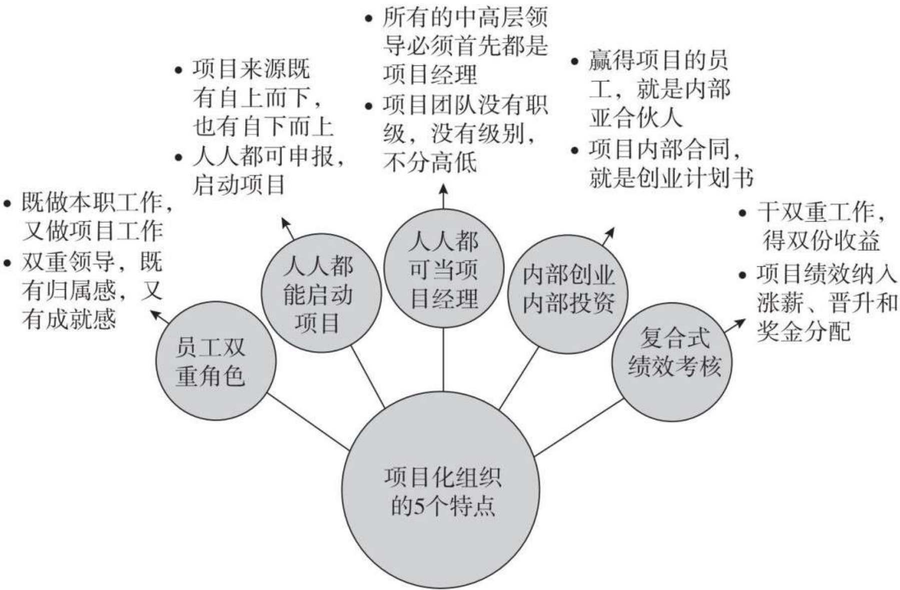


图10-2 项目化组织的5个特点

三是人人都可以担当项目经理，项目经理没有职级，也不是固定职位，按项目需要指定、选拔或自荐都可以，一旦被批准，就在项目合同中授予管理项目相应的权力。

四是可以通过项目在企业内部孵化新的事业或微创新公司，主要的参与人和骨干人员可以成为内部的合伙人，在不同阶段承担内部创业的任务。

五是内部的价值创造、价值评价和价值分配通过复合式绩效考核和激励来实现。

项目化组织是对传统职能式组织的流程结构和工作方式的突破式创新，从而使过去金字塔形的传统组织在适应迅速变化的外部世界过程中有了显著的改变。这种注重个人而非职位的价值取向保证了组织开发、培养和留住最优秀的人才。在互联网时代，大量的新兴企业采用了完全“去中心化”的网络式结构，用项目团队代替传统的职能部门，废除了层级，实现了极致的扁平化。但对于传统企业来说，完全“去中心化”将会导致组织的失序和管理的混乱，他们更希望一种组织形态，既能够有互联网企业的快速灵活和开放共享，又能够保持高效的协同和管理的秩序，在这样的情况下，项目化组织正好承担了这种从传统到互联网的中间的融合形态，它具备开放与秩序、灵活与效率的有机统一，是传统层级组织转型升级为互联网时代组织的理想组织形式（见图10-3）。

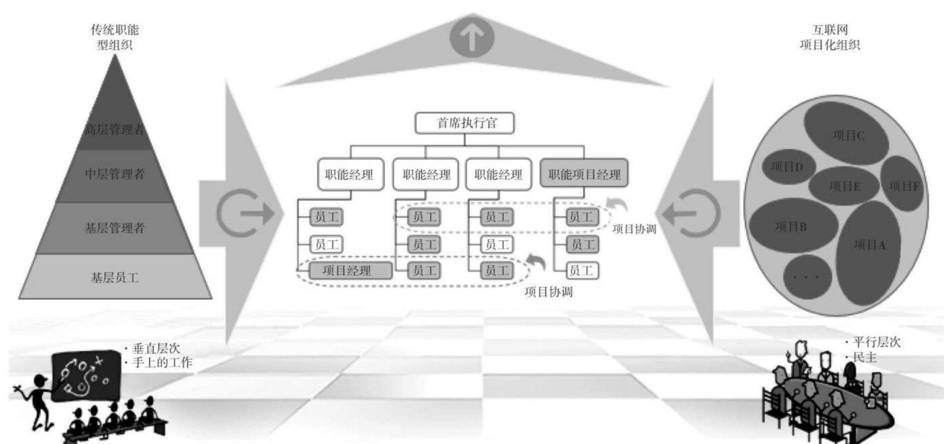


图10-3 项目化组织的混序结构

这种新型的混序组织所倡导的团队文化鼓励人们创新和合作，它内化为组织成员的自我驱动模式，让组织成员获得更强的创新意识和管理变化的能力。从根本上它是对传统激励理论关于“经济人”假设的一种否定，不是从物质和外化的角度去激励人，而是对于人内心潜在的自我创造和自我成就渴望的重新唤起和满足，其激励效果是传统激励理论所倡导的物质激励所无法比拟的。

在项目化组织里，担任项目经理必须独立管理整个项目，必须明确目标，组建团队，寻求资源，制订计划，实施项目，跟踪进度直至最终达成目标。这为专业技术型员工提供了学习和实践团队管理、领导艺术的良好机会，有助于员工把内心的想法变成结果，实现个人成就感。中高层管理人员必须有担任项目经理的经验，在管理项目的过程中积累独立处理全局性问题的经验，这有利于他们的职业生涯向更高层的方向发展，成为综合、全面的领导者，也有助于企业通过对复杂项目的管理来考察和培养复合型的全面人才。通过多个项目的参与和管理，企业中有潜质的管理后备梯队开阔了眼界，扩大了知识面，熟悉了更多专业的技能，提高了解决复杂问题的能力，能够胜任企业未来多元化的业务管理，成为合格的事业版块负责人的继任者。

混序的项目化管理平台，改变了组织的结构——从层级金字塔到双阶层矩阵；转变了管理理念——从固定职位到双重角色；分散了权力——从权力中心到向下授权；激发了活力——从被动执行到主动创造；驱动了成长——从害怕失败到勇于担当。

通过项目化的方式，激活人才，激发创新，这是被若干个企业验证过，被实践证明了行之有效的方法，也是企业内部创新、创业的基础。企业内部创新创业最关键的就是人，组织转型中最关键的也是人，互联网+、未来的发展都是要靠人才。现在没有合适的人才没关系，但一定要有造就人才的机制。只有搭建起激活人才的平台，员工才会有机会承担多重角色。要做到这一点，给员工以自由，就要真正建立起一个开放式的混序组织。

开放式混序组织的特征是思想开放、资源开放、平台开放、人才开放、信息开放、文化开放。人都是不愿意被操控的，每个员工都想掌控自己的人生，不想让别人对自己的工作指手画脚，但当他们处在独裁式的等级体系中，这却是不可避免的现实，因此内心会出现一种抵触甚至反抗。当人们对自己要做的事情充满激情时，就会有担当、有干劲；而如果在高度控制型的组织中，就会既没有激情，也不愿意担当，更没有干劲，这是很简单的道理。对于开放型组织，典型的像腾讯和阿里巴巴，他们在建立生态型组织时就是去模仿大自然，因为大自然是最开放的。在开放式混序组织里的一个核心就是平台开放，它分为对内开放和对外开放。腾讯以前是对内开放，现在已经在对外开放，众创空间已经将平台搭建起来。这种开放适

应了互联网时代的发展需求，将自己变成一个生态，减少了原有的层级组织中人的对抗。项目化组织、项目团队就是一个自组织系统，就像生态现境中的各种生物一样，能够自己适应，自己调节。

内部开放给员工以自由，也就意味着一个员工不仅是在一个项目上，还能参与其他的项目；可以在这个项目中当股东，也可以在另一个项目中做创业者；既可以做原有的本职职能工作，同时也做项目工作；既可以做项目的管理者，也可以做项目的参与者，或者做项目平台的服务者和支持者。在这个把员工真正从职能岗位中释放出来、让员工自由参与的过程中，他们的多元、综合能力得到了锻炼，甚至会涌现出各种各样的人才，为企业的创新提供可能，对于企业将来的人才储备，也是一个非常好的机制。

如何打造混序组织

创新从哪里来？是突破旧的思维模式，打破传统的条条框框，用创造性的方法解决问题。什么叫创造性的解决方法？就是没有边界，没有标准，只要能解决当下的问题，就是创造性的方法，就可以拿来用，这才是真正的学习。以前好多企业在建立学习型组织，可能大家已经做了十几年，却没有弄清楚学习型组织究竟是学什么。不是说大家坐在一起，放一个录像，或者从一个外面找一个所谓的“大师”，给大家宣讲，那只是一种洗脑式的灌输，当时听了很感动，下来想想很激动，实际用起来没法动。所以真正的学习和创新是先把思想给解放了，把在组织内的流动给解决了，让大家获得“人身自由”。这个“人身自由”不是指从监狱里放出来，而是指从原来固定岗位、固定层级的小牢笼里跳出来。只有人的自由意志被释放了，才有可能激发学习的内在驱动力，进而实现能力的提升。

所以，通过项目化组织实现企业内部的创业创新，走在最前面的应该是对人的认识的大解放，要颠覆之前大家对人的自由意志的重要性的理解。原来在企业里把员工叫人力资源就不错了，更早以前是叫奴工、人工、人手、人事，都是把人当作成本看待。最近几十年把人叫作资源，这就是进步，但资源也还是带着功能性的说法，就像门、汽车、电脑，这些也是资源。更进一步的认识，是把人看作资本，叫人力资本，那就好多了。但资本还是拿来利用的，人不该和资源、资本扯在一起，人就是人，他就是主体，他本身就是自己的目的，而不是被某种目的支配的手段和工具。之前在微信朋友圈里传播很广的一句话是“不要怕被人利用，被人利用说明你还有利用的价值”，这就是把人的作用降到工具资源维度的一种表现，顶多算是“物尽其用”，别说人了，连垃圾都有回收再利用的价值。所以，对人的独立思想价值重要性的认识，对于现在互联网时代的组织转型、创新创业是非常关键的。作为影响组织转型成功的最重要因素，首先要解决人的自由问题，释放每个人与生俱来的思想能力和创新能量，只有这样才能

让大众创业、万众创新成为可能。

我们通过项目化在组织内形成的混序架构，一边是确定性的，另一边是开放性的；一边是有组织有纪律的，另一边是混沌的灵活的；一边是精确的，另一边是不确定的；一边是有边界的，另一边是无边界的。形成一种生态型内部结构，既能保持主营业务按计划开展，又能让一些创造未来的事情在平台上得以涌现和孵化。

项目化管理平台是最关键的一个环节，这也就是图10-4中“枢”的涵义，要从传统过渡到现代，从职能分割，森严的权力层级制走向融合的内部创业生态，中间一定要有一个缓冲和过渡，否则任何一个组织都不能承受这种剧烈的变动与完全不相容的文化和机制所带来的对组织的撕裂及对抗。从道、混序、项目化到内部创业的这个轨道，是从虚到实，从理想主义到现实主义，从概念思想到实际操作的过程。无论是互联网企业还是传统企业，都能够真正像病毒一样内置混序系统，能够不断通过自我进化迭代，变成一个充满动力，让内部基因持续优化，从而适应环境变化的“转基因物种”。这种生态型组织在现实中已经具备了雏形，像腾讯、阿里巴巴、乐视等，但遗憾的是这些实践高手们还没有时间提炼出这当中的组织动力学机制。互联网的台风让现在这个社会的很多东西都飘在空中，在天上一边飘，一边大喊颠覆，颠覆，再颠覆，但是地上的企业把自己颠覆了之后却没办法重新立起来，造成完全的“失序”。理论是可以颠覆的，就像量子力学反转了牛顿的经典定律一样，但是行动必须脚踏实地，不能省略中间项目化管理的台阶，更不能简单地推倒自己，一脚踏空。项目化管理平台是混序组织的“枢纽”，是连接过去、现在、未来的必由之路。

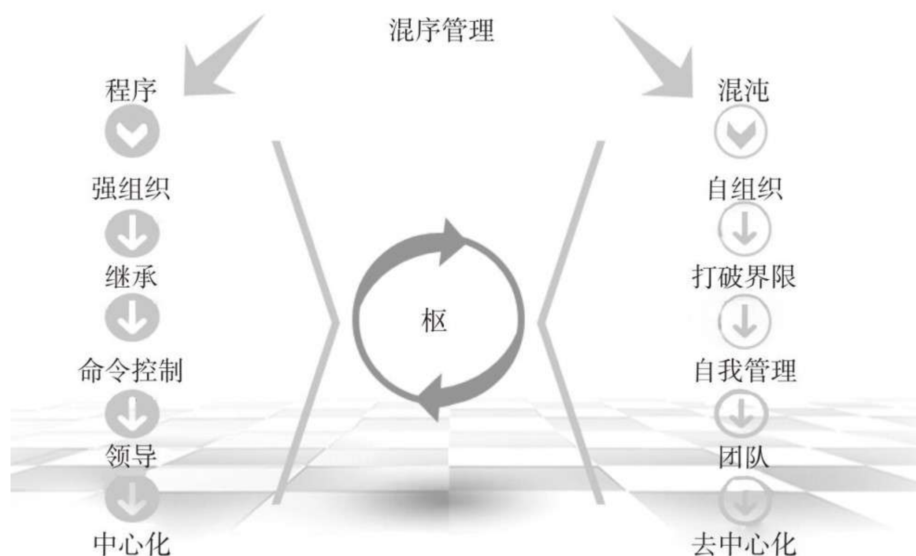


图10-4 混序管理机制

员工双重角色

在混序的项目化组织中，做项目不是一种简单、被动的按照指令进行的活动，而是一种有智慧、有思考的执行。只有当员工的个人成就动机和企业的价值观得到了某种程度的统一，员工感到自己的理想能与企业的发展结合起来，才会有内在的驱动力，才会有与企业一起发展的渴望，才能使员工有理由相信自己的价值会在企业的成长中得到体现，才能使员工决心将自己融入到企业中，以企业的任务目标为自己行为的导向，主动横向沟通，积极协同。也就是说，“当个人的需求与企业的要求联系在一起”或“当个体目标与企业目标越来越匹配”时，主动协同和工作横向的跨部门一体化合作才会顺畅地产生。

大量的项目在组织活动中的出现，改变了原来员工做事的方式，不再仅仅是由纵向的命令、上级的指挥和主管的控制来规定自己的活动。员工成为企业活动中资源的主体，项目成员在很多时候不再从属于部门中固定的岗位，而是流动、开放、自由创造价值的活跃因子。这种开放和流动促进多部门合作、共享和互助，彻底改变了官僚组织中条块分割和山头主义的文化氛围，消除了部门间的管理“孤岛”。

制度不是要改变人性，而是理解人性，引导人性。企业对于员工的认识，从“经济人”假设到“社会人”假设，再到“复杂人”假设，个人不再是无知

的、简单的、按钮式的个体存在，而是复杂的、活生生的个体存在，其需求是多样的。而做项目恰恰将员工这种成长需求和发展需求体现出来，最大限度地避免了传统的官僚式层级组织对员工工作主动性和积极性的损害。组织中的权力也不再是建立在强迫和命令之上，而是建立在自愿、互助、影响之上，强调个人的意愿以及相互间的互补。员工通过项目能够充分地释放自己的才华，不再是一个萝卜一个坑，员工不再是填在坑里的“萝卜”，而是变成到处蹦跶的“兔子”，甚至变成“狮子”，享受充分的能动性和自由；同时，由于他们还保留了原有职能部门的角色和职责，在他们的专业领域与自己的职能后台相连接，背后有更强大的专业团队支撑，因此他们将自由而不孤独。保留项目成员在职能部门中的岗位，让他在做项目时没有漂泊感或担心项目完成后没有岗位而带来的恐惧感；让管理和参与项目的员工既能通过自由发挥获得成就感，又能有安全感和归属感。

项目成功不是一个人的事，它需要密切合作的团队来完成，员工可能既是自己项目的队长，又是别人项目的队员；通过这种渗透的管理方式，让员工在这个过程中换位思考，尊重和理解合作伙伴，在团队中形成一种良性的沟通合作、主动承诺的氛围。好的工作态度和积极主动的工作意愿会提升工作表现，带来更佳的绩效，带动技术和管理的创新及整体业绩的提升，而业绩的提升反过来又会激励员工更加努力投入，追求更高目标，如此往复形成了一个人才发展的良性循环。

如果让一个人的劳动同他的利益相关联，让一个人的成果同他的成就感、尊严、精神追求相关联，那么每个人都会很勤奋。项目所独具的专人负责、独立核算、结果导向、精细计划、责任明确、过程管理、量化清晰的特征，把企业原来固化在职能部门的有限资源注入创新的任务和重要的项目中，把大家的资源重新整合，调动了大家的积极性。由于创造的价值高了，成果多了，所以大家获得的奖励也就高了。正是这种高度协同、相互合作、自主发起和管理项目的方式培养了大批的复合式人才，以项目为载体的人才开发使企业的创新力量大大提升，使企业能够在这种自动自发的产品创新机制和员工成长的活力机制中，让人和资源、人和组织、人和战略目标相互结合融为一体。

传统组织如何再造

如图10-5所示，混序的项目化组织最核心的特点是两个：一是开放，二是平台。开放是指内部资源、信息、人才、资金完全开放，自由流动，打破部门间的“隔墙”，拆除层级间的“天花板”，工作和活动不再像传统组织内那样在一个接一个部门间流动，而人和资源是固定的，就像工业化的流水线一样。实现内部资源的开放，员工就不再是一个固定岗位上的人，他们是属于组织资本意义上的自由人，他们也不再是一个固定上司的下属，不

再只听固定上司的召唤，因为还有一种声音可以召唤他们去工作，这种声音就是公司的战略、目标和具体任务，它们通过项目的方式对员工进行重组。项目经理可以不分部门、不分层级地招募他的团队成员，每个员工都可以发起项目，或自愿加入别人的项目。这里显而易见地消除了传统组织中的等级性，因此，原来的金字塔结构就变成了多维的网状结构。如果这个组织中的员工的工作时间100%是在做项目，那么这是一个100%的互联网企业，如果员工只有1%的时间做项目，那么这是一家100%的传统企业；如果员工有50%的时间在做项目，这就是一家项目化企业，也可以说是正在向互联网型组织转型的企业。因此，我们甚至可以用这个标尺去衡量一个企业迈向互联网时代的速度。

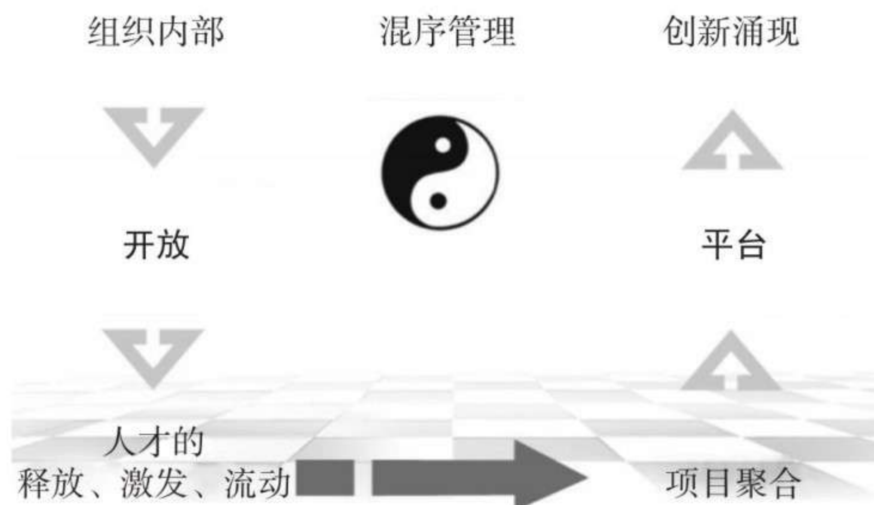


图10-5 混序项目化管理的核心

人才资源在组织内部获得解放后，潜能和动机得到释放，如何引导他们用项目的方式做事，如何管理好这种被唤醒的热情和成就欲望，并把它与企业的经营战略、经营目标和市场及客户的需求结合起来，让它发挥创造性的作用和不可预见的价值，这个时候需要一个新的系统来引导和管理这种新生的力量，这个平台就是本书已经详细展开的项目化管理平台。在这个平台上，可以把企业指定的战略任务作为项目来管理，更重要的是，把各级员工召唤进来，让他们自发地创立项目，自觉地管理自己，设定目标，完成任务。平台发挥了统筹、规划、资源调配、优先秩序、价值分配的作用。让活跃的能量有序地、可控地创造崭新的价值。如果大型企业要在未来从内部孵化出完全创新的产品或者新兴的事业，是完全可以依赖这个平台的，因为它结合了中心化企业的决策、资源、能力和执行力的优势，又

具备了互联网时代去中心化的平等、共享、创造、联接的基因，这就是我们把项目化组织称为互联网时代的组织创新的原因。

分布式权力

混序的项目化组织对资源和职责实行授权制度。开发员工的自律性，将自律性植根于公司组织内部的有效方式是建立明确的量化绩效标准，使信息公开化，决策民主化，并基于公司内部竞争，建立一种持续的挑战。授权不等于放弃权力，传统的管理者们犯的最严重的错误是，当他们将资源和职责转移给下级时，往往缺少对其个人行为的指导，而且对结果期望模糊、绩效标准不明确。将任务设定为项目后，形成了明确的绩效量化指标，通过透明的、公开的管理过程评价和及时的信息反馈，确保了授权的可控和权力的监督，这样，就可以将职务权力从传统的职能部门转移一部分到项目经理手中，确保授权为任务和团队服务，顺利实现权力的下移和分散，让听得见炮声的士兵来指挥大炮。

高层管理者对项目经理的授权，要考虑阶段性和成熟度，由于项目通常牵涉多方面的利益，而项目经理只能调动项目内部的资源，因此，项目经理所负担的责任要大于他所拥有的权力。在实际运作中，对项目经理授权的“度”非常难以把握，一方面项目经理要有足够的权限来获取所需要的资源完成项目；另一方面对项目经理过多的授权又会影响到其他项目和部门的利益。同时，还要考虑到项目经理也是一个正在成长的个体，他们对于权力的运用和领导力的培养也有一个过程，因此，建立一个有效而合理的分级授权体系是非常重要的。这使企业内的人才跳出了原来部门的围墙，没有了职位、层级的限制，能够快速组合、流畅地合作。但如果缺乏高层的信任，项目经理的权力就会如同其角色一样是虚拟的。

另外，项目化组织对员工的领导艺术、沟通和影响力、非正式关系网络及个人素质要求更高。权力从传统的职能结构中转移出来，分散到普通的员工身上，实现了传统组织权力的去中心化。权力，也就从原来的控制人和资源的力量，改变为完成项目的驱动力量和领导团队的组织力量。

自组织团队

彼得·德鲁克曾经在《21世纪的管理挑战》一书中断言：新经济的挑战就是如何提高知识员工的生产力。而比尔·盖茨也曾深有感触地说：“如果把我们最优秀的20名员工拿走，我可以说微软将变成一个无足轻重的公司。”对于知识员工来说，仅有物质刺激肯定是不够的，激励大家在项目团队里工作，上下级团结一致、心情愉快，有参与感和主动安排工作的机会，实现自己的价值和发挥自己的才能，是激发员工生产力非常重要的动

力。

在项目团队里几乎没有上下级的概念，“下级领导上级”、“技术人员成了专业经理”的现象很普遍。实际上项目文化就是这样，大家很平等，工作氛围开放，工作方式是互相分享、学习，员工没有等级的压力，感到被关注和尊重。最令年轻人激动的是能够参与重大项目，他们有想象力，冲劲十足，可以边干边学。

没有人拒绝改变，但拒绝被改变，缺少员工参与，组织将失去“活力”。员工在与不同专业和部门的人的交往中，与不同思想碰撞，其人格才能变得成熟，员工参与组织内部的人际交往才能让员工对公司的人际环境有好的体验。在企业内组织以工作沟通为目的的社交活动，以项目为载体，将满足年轻人的交往和参与做决定的需求。

员工通过参与职能工作以外的项目性工作，既丰富了工作内容，又提高了创新能力，并逐渐使项目管理的方法和思想融入到自己的职能工作中，从而达到职能工作与项目工作的相辅相成和优势互补。项目化管理模式通过培养员工的创新精神，提升了整个组织的创新能力和竞争力，使企业形成真正意义上的学习型创新文化。

在混序的项目化组织内，员工可以通过管理或参与项目而接触其他领域的知识，从而改变员工的知识结构，得到平衡且全面的发展。鼓励员工担任项目负责人，释放了潜在力量，激发了内心的表现渴望，变“让我干”为“我想干”，让员工获得更多的展示自己的机会，使员工行为表现出自信、注重方法、善于学习的特点，开发出“系统思想”，满足了员工对其工作协作的需求，用团队方式进行跨部门的顺畅合作，培养了换位思考，全局意识。项目化把员工工作快乐的要素释放了出来，把那些勇于挑战项目难度的人放到项目经理的位置上，这件事情就变成了一份快乐的工作。因此，项目化创造了一个“三有”好工作：有难度、有干劲、有成就感。如果员工没有创造价值，没有快乐地做有价值的工作，责任就在管理者。

联接分享

帮助知识型员工成长包括两方面的内容：一是专业上的成长，这是由知识员工的核心特点决定的，因为专业技能是他们安身立命的根本；二是帮助他们职业生涯的发展，通过项目团队的工作方法让他们尽快地从一个桀骜不驯、恃才傲物的自然人，成长为一个懂自律、乐分享、善合作的团队人、企业人、社会人，帮助他们为自己赢得更好的职业发展的生态环境和生存空间。

员工承担项目就是跨出自己职能工作岗位驾轻就熟的舒适区，去挑战有更

高标准、更大挑战的不熟悉领域，在这个过程中允许员工大胆尝试，摆脱怕失败的包袱，做好付出一定代价的准备。企业的高层也需要转变观念，包容失败，鼓励创新，并用实际制度和政策创造宽松的环境，让员工勇于承担项目的责任，在项目实施过程中主动挑战和解决项目中的关键问题，这个过程往往是具有创造性的，也是最宝贵的。

在项目进行中，员工通过解决问题，极大地提升了个人能力，并增强了驾驭复杂项目的信心，这种信心有助于吸收来自不同背景的项目成员的多元化知识，熟悉其他领域的技能，也有利于产生奇特的业务创新能力。项目团队通过创造性地解决问题，在获得知识和技能提升的同时，也实现了团队成员间的互相学习以及经验的互补和升级。项目化组织因此产生了一个基于问题解决的创新人才的培养途径，这是一种以目标为导向的问题搜寻和技能掌握的过程，它使员工激发出发现和解决问题的内在动机，锻炼了深入识别、分析问题的复合型专业化技能。解决问题的过程还是提升员工自身的抗风险能力，不断开发自身的情商的过程，这个过程有助于培养员工良好的个人素质和道德品质。

内部市场化交换

在开放式的混序组织环境中，不再存在“我的人”和“你的人”的差别，因为大家的利益是一致的。一方面，我的部门人员参与项目获得业绩后，会给我的部门绩效加分，因为项目成员毕竟是属于部门的，那他所创造出来的一部分收益自然就会回馈到所属部门。另一方面，在这样一个开放系统中，每一个部门或小单位都有可能发起一些项目，这时也需要别的部门参与，有这种机制做保障，其他部门也会很乐意将自己的人送过来，这就变成了生态系统的相互交换。这种自然而然形成的生态系统，不需要命令控制，这就是开放式组织中的一种自由开放的机制，由看不见的手来引导人的流动、资源的配置，而不是中央控制。最关键的是这种自由、自发的交换是互惠互利的，所以会出现你的人参加我的项目，我的人参加你的项目的情况。

其实也有很多传统组织在做项目，也有项目管理，但为什么很难成功？就是缺少相应的自由开放的项目机制。如果项目做成功，成绩归功于谁？如果失败了，谁又要接受处罚？换言之，在传统组织中，项目做成功了没有奖励，做失败了还要受惩罚，责任巨大，风险收益不匹配，因此没人愿意做项目，所谓“做的多，错的多”。既然创新没有什么好处，即使有好处也是“大锅饭”平均分配了，那自然就没人愿意做创新的事情。

内部创业

在项目化组织中，员工通过自己的想法实现了目标，或者管理层决定启动的项目，团队完成了任务，接受了市场的检验。有了客户，我们接下来如何做大？这就需要内部创业的平台。内部创业第一步就是把成功的项目转为一个小公司运作，让项目团队变成创业团队，并持有一部分股份，创业成功以后，核心团队还能增持一定的股份。例如，巨人网络把项目拆分成创业公司后，项目团队和母公司可以分别持股49%和51%，并且每年进行项目的海选。这些小的项目通过内部竞争脱颖而出，变成一个个待孵化的创业公司，这种模式也是互联网公司创新的重要手段。

腾讯公司的微信就是通过内部的项目竞争做出来的。当时腾讯有几个事业部同时在做和微信产品相似的即时通讯项目，微信的诞生就是内部互相竞争的结果。微信突破性地接受了市场的检验，用户的洗礼，成为一个大型的事业群，在它的下面又涌现出若干个创业项目公司，在微信平台上还造就了成千上万个小微公司，微商、APP等，逐步形成了一个生态圈。通过项目化涌现出来的有前景的项目，在内部市场化竞争中脱颖而出后，公司在这个阶段实际上就变成了内部的风险投资者，对于在内部平台上孵化出来的项目，公司其实就是在做天使投资。盛大游戏对于内部员工设立的项目，第一轮就可以投资800万元，投入9个月后对项目进行再评估，确定是否继续投资，对一个项目的投资期可达3年。同时，公司还要做好内部功能平台的支持和服务，创造宽容失败、鼓励创新的生态环境，让这些项目以后变成有前途的公司，这样公司就在体内打造了一个涌现创新、不断孵化新业务、不断迭代进化的高效生态链。这时的组织无论处在什么样的外部环境下，都能够像变色龙一样，根据时代的变化，不断进化自己，这样就解决了组织由于退化落伍而被淘汰死亡的问题。凯文·凯利说：20年后世界上普遍存在于人们生活中的那些东西，现在我们想象都想象不到，更没有造出来。以病毒为例，为什么人类一直无法彻底战胜它，只能去适应性地与它打拉锯战？因为它有一点比人类组织高级，就是内部自带混序系统，让迭代演变和进化的速度比人类的科技发展快。人类多年与病毒斗争的失败经验告诉我们，我们的组织要向病毒学习，把自己变成一个自适应系统，以更高速度的技术迭代来维持与病毒进化的动态平衡。

“冗余”和“试错”

在这种开放的混序组织中还必须具备一个关键的特质，那就是能够包容“冗余”，这种“冗余”特指在项目化组织内的很多项目团队可能同时在做同一件创新的事。因为未来是不确定的，谁也不能预先知道哪种做法或产品能够打开市场，能够给客户带来最优质的体验，所以就先放手让大家都去做，谁做好了就重点推谁的，比如微信就是从众多类似的项目中脱颖而出的。但在传统的组织中，多个团队做同一件事情会被认为是多余的，是浪费资源的，所以它不具备真正创新的混沌基因，也就不可能让自己立于

不败之地。但实际上，在传统组织中真正的浪费恰恰就是因为没有“冗余”。当在传统组织中为了一个产品单独建一个专业化程度很高的生产线时，基本上就排斥了它的可变性和弹性。一旦产品滞销，就会造成巨大的浪费。因此，未来成功的组织不仅是要战胜竞争对手，更关键的是要能够成功地战胜“VUCA”，V是volatility（波动性），U是uncertainty（不确定性），C是complexity（复杂性），A是ambiguity（模糊性）。这里的“冗余”不仅是指要能够建立这种包容文化，而且还要允许试错，要支付试错成本，因此我们放开控制，下放权力，让员工去创新时，一定要营造这样的生态环境和文化氛围。自由，不仅指员工可以自在地发挥自己的创造力，更是一种文化和做事的氛围。在硅谷所提倡的“叛逆文化”，实际上就是这种创新文化的代表，这就是硅谷能够引领全球创新之先的软实力。

传统制造企业如何通过混序裂变式创业

芬尼克兹原先是游泳池加热设备的一个供应商，市场非常小，因为全世界很少有游泳池那么高大上，始终保持恒温状态。然而在这么小的细分市场里，芬尼克兹却做到了世界第一。但是突然有一天他的销售总监带着团队集体跳槽了，将前期积淀的技术、客户关系全都带走了，企业一下子陷入困境。遭受如此重创，创始人宗毅不得不思考，如果企业要持续发展，如何才能避免这样突如其来的重大打击呢？其实对于传统的层级制、命令控制型的组织而言，这是与生俱来的弊端，我们称之为组织的“紧密型耦合”，在这种组织里部门间的专业分工就像火车与铁轨的关系，如果将铁轨中间拆一段，火车就无法继续前进。研发、生产、经营、营销，任何一个团队离开，这个火车都必须停下来，修补这一部分的铁轨。传统的流程型组织中80%~90%都是这种“紧密型耦合”，中间脱离了哪一块都会导致整体的垮掉。这件事给宗毅最大的刺激就是，日后如果东山再起，绝不能允许这样的事情再次发生。当然，那时他可能并不一定知道什么是“紧密型耦合”组织和“松散型耦合”组织，只是凭着企业家的直觉认为以后要把公司变成小而灵活，由很多独立的团队组成，缺了哪一部分都能照常运行的组织。所以他从2011年起就痛定思痛，开始在公司里推行项目竞赛，内部创业，让有理想、敢冒险、想干事的员工冲到最前面去开发项目，再把项目孵化成独立的创业公司，同时用员工自由投票的方式选择项目，自由地选举团队领袖，让有创造力的员工跳出部门、职位的“坑”，变成活跃的资源，打破资历、级别、教育背景的传统结构，公平竞争公司内部的创业机会。公司每年举行内部创业项目大赛，有野心、有能力的员工都可参赛，员工和高管都用钱投票，获胜员工做新项目公司股东，新的项目公司竞选项目总经理者必须出资10%，创业团队持股40%，公司持股50%，在两年时间内通过项目孵化出了7

家新公司。

由员工自由组织团队所进行的内部裂变，不管成功与否，哪怕一些人跑了，还有其他的团队和项目在，不至于整列火车都瘫痪，组织不再是以前的紧密耦合的链条式结构，而是变成了松散耦合的网状结构，而传统的职能部门也都变成了支持和服务的平台，把原来通过层级分配到部门的权力，交还给创业公司总经理。而公司的创业元老作为股东把自己的资金投入到这些创业项目中，与年轻的创业团队形成利益共同体，顺利解决了组织再造中的新老交替问题，最终形成了目前的项目团队＋服务平台的混序的组织结构。

混序：跨时代的管理哲学

未来的人才成长模式和现有的会有什么不同？技术的进步和互联网的发展会给企业的管理带来什么影响？新生代的员工会给未来的人才开发提出什么样的挑战？社交网络和沟通工具的快速发展如何影响未来的高效协作与创新？未来的企业人力资源部门应该承担怎样的职责，扮演什么样的角色？他们本身应该采用什么样的结构和管理方式？现有的层级式的企业应该如何转型和升级才能迎接这些挑战，才能在未来的竞争中继续保持优势？在一个集团化多元化的大型组织内部，如何通过组织变革和自我革命脱胎换骨？是否可能在企业内部通过项目化方式创业，孵化出富有生命力的新物种，如果可能，它需要什么样的人才和组织方式？这些人才和方式与传统的工作方式共存于一个组织体内，如何和谐共赢？当这种新物种快速增长有可能威胁到组织中的现存物种时，该怎样保证它在幼芽状态时能够继续存活，而不是被强大的既有势力消灭？这一切都逼迫我们改变我们的思维，进行颠覆式创新。

世界在变，唯有人性不变。人是创造一切人间奇迹的源泉，是一切活动的目的，人的自由，人的发展，人的自我实现，是人类历史发展永恒的主题和终极目标。人要获得自身的解放和自由，就要有意识地用理性来认识自己，完善自己，获得发展，而人是不能仅依靠自己去认识自己的，更需要社会交往。要达到这个目的，需要通过相互合作组织起来，使自己不再是一个生物意义上的个体，而是变成具有社会意义的组织人。不是人在组织里才发生关系，而是组织每时每刻都在组织之外与潜在的组织人发生关系。看似封闭的组织，实际上是开放的；看似固定的组织，实际上是流动的。组织像一个有机的生命体，吐故纳新，新陈代谢，每天都要通过呼吸，吸入氧气，排出二氧化碳，与外部进行交换。这就像我们所看到的组织现象，每天都有人离开，每天都有人进来。人在塑造组织，组织也在塑造人。人与组织共同进化，这种进化释放了巨大生产力，推动时代的前进，让人与组织携手通过转型、升级、颠覆、创新共同走向未来。

人在组织中的价值有多重涵义。人，是最后的资源，也是最高级的资源；人是成本，是手段，是资本，也是目的；人是组织实现目标的手段和工具，同时也是组织发展的终极目标。混序的项目化组织把人从层级组织的固定岗位中解放出来，成为真正自由的价值资源，就是把人从组织成本变成了组织资本，员工获得激发，发挥创造力，就是企业最宝贵的资本；而传统组织中，员工只起到劳动力的作用，智慧和动机没有被激发出来，抵减组织价值，就只是成本。

我们研究混序的项目化组织对人的解放，就是使社会、政府和企业等各类组织的决策人能够把目光逐渐从聚焦战略、聚焦资源、聚焦流程，转移到聚焦组织、聚焦人；从注重表象、注重效果、注重数据，转移到注重人的内心、人的态度、人的意愿、人的发展。

关于组织中的人的观念是持续演化和推进的，第一代是“泰勒时代”，主要的核心思想是“我雇了一个人却带来了脑袋，我只要一双手却带来了情感”，人就是劳力，人就是体力，人就是成本，特点是工作就是为了生存。第二代是“白领时代”，特征是：人在组织中不只付出体力，还付出智力，知识工作者、专业人才在这个阶段大量出现，特点是工作和生活分离。近年来进入第三代，称为“人性化时代”，除了在“白领时代”付出智力外，还要求把智力和知识变成能力，同时附着了价值观和理念认同的要求，特点是组织在这个时代开始关注员工的精神世界和情感，提出员工的成就感和归属感。最后将进入最高的把人当成目的，当成人类社会最后资源的“人本时代”，它的含义是：人到组织来的目的是成就他自己，发挥人本身的最大价值。每一个进入组织的人最终都以自我价值最大化为目的，自我价值最大化取代了组织价值最大化，自我价值的实现将会成就组织价值的实现，在这个阶段人与组织实现高度的融合，没有清晰的界限，人本身就是组织。

古代的游牧文明是人与动物的协作，农耕文明是人与植物的协作，工业文明是人与植物化石（煤炭）、动物化石（石油）的协作，互联网文明则是人与人工智能的协作，改变了世界上人的协作方式，就改变了世界。混序的项目化组织就是突破了传统的协作方式，模糊了边界之间的隔阂，减少了边界阻碍信息的交换和能量的流动，让协作更加柔性和动态，通过混序管理推动组织转型升级，让组织这个有机体从休克中复苏，从僵化中激活。

混序的项目化组织所带来的全新的思维理念和工作模式，不仅在组织的转型变革中发挥着重要作用，还将在更多的领域突破创新，产生超级价值。未来企业的工作将不会再局限于组织内部，而是将战略活动和工作目标分解为若干个子任务模块，再由不同的公司、部门、团队、个人承接。这里的部门、团队、个人可以是企业内部的，也可以是企业外部的，这样就形

成了一个全新的社会化的协作模式，逐步形成多个产业链相互交织的新型生态系统，与更多的协作企业共生共荣。这种新的生态圈突破了原来我们对于企业组织与市场边界的认识，市场的资源和生产要素随时可以通过项目合作和项目分包的方式直接参与创造价值，这样就真正打破了企业管理的边界和企业本身的定位。由传统的指挥命令中心转换为价值评价、资源配置、成果交易中心，把外部的市场机制“内化”为内部的市场机制，通过项目团队的自组织来实现成果，通过建立内部市场进行交易，企业决策层将充当类似于VC和PE的角色，让创新成为企业的基本活动，形成企业平台化、组织项目化、员工创客化、价值交易化、制度市场化的未来组织形式，推动企业通过突破性的变革走向未来。

混序解决了控制与活力，制度与创新，秩序与自由，守成与创造的根本矛盾，是移动互联世界崭新的发展观和方法论，它源自中国道和儒的文化精髓，是中国最近最新管理实践的结晶。在互联网时代，组织正在朝着消除工业时代机器思维的方向发展，以互联网企业为代表的开放式的组织形式，正在有力地去掉对人性和创造力的压制和束缚。去掉权力中心和等级，建立一种相互依赖，相互联系，共享共创的组织生态，像人的身体和大自然一样，呈现一种有序的混沌。人的智能和创造天性被充分发挥出来，形成更高级的人类社会组织形式。

通过颠覆才能创新，在大时代就需要大颠覆，人也需要对自己的观念进行颠覆。传统的思维方式认为两点之间直线前进是最快的，但是在充满变化和技术日新月异的今天，沿着直线往前冲，有可能撞得头破血流，反而通过一个“最速曲线”顺势而行，借力发挥才能使自己更快向前。在“最速曲线”的不同位置出发，总能在同一时间抵达。在自然世界中，最软的石墨和最硬的金刚石，都是由碳原子构成，它们的巨大差异是它们的组合方式不同，我们需要改变做事的方式来释放个体的智能，重构我们的组织方式来获得群体的智慧，找到组织发展和人才开发的“最速曲线”，才能在未来第四次工业革命到来之时获得生存的权力。面对这样充满挑战、激动人心的未来，你准备好了吗？

小李、小王与小周(之小周)

2013年年初，小周从LM集团研发中心调到集团下属的半导体芯片制造公司。由于电子电路逐渐细微，芯片的技术和制造方面遇到的困难也越来越大。最近LM公司的一个产品因为工艺复杂，影响了成品率，提高了成本，导致供货周期延长，面临着严峻的问题。

小周在集团研发中心期间一直在半导体技术部，对技术有深入研究，而且对子公司的产品也非常了解。总经理刘总找到小周，提出由他担

任项目经理，联合技术部、质量部、制造部等成立该产品的技术攻关项目组，在6个月内，提高产品合格率、降低成本。对此，小周犹豫不决。刚到子公司来，他就发现公司技术人才匮乏，技术力量薄弱，生产的半导体芯片产品是与国外一家研究机构合作的，技术壁垒很多，很难在6个月时间内完成这个项目目标。

小周回集团找到他信任和尊重的主管研发的杨副总裁，向他道出了LM半导体公司的现状和刘总要交给他的项目情况。杨总说："我们同S公司签署合作协议，授权LM公司利用S公司的半导体技术，生产芯片为集团产品配套。但高昂的成本和技术壁垒是公司面临的主要问题。你们要认真分析各个工艺节点，在科学分析、认真论证的基础上，敢于打破常规，走出一条自己的道路来。这对公司乃至集团的技术发展都有重大意义。你现在在子公司工作，了解一线生产技术，一定要抓住这个机会，组成跨公司的项目团队，深入研究。研发中心可以派人参加项目组。"小周倍感鼓舞，信心大增，决定接受这个项目。

第二天，刘总再一次找到小周，对他说："这个项目对公司的发展至关重要，对你的技术水平是个挑战，也是你在公司站稳脚跟的机会，你只管放手去做，不要怕失败，我会全力支持你。"

小周立刻着手行动，组建了由集团研发中心、S公司技术人员、LM半导体公司技术部、制造部、质量部共同组成的芯片技术改善项目组。在项目的实施过程中，小周协调公司内外部门资源，与各项目成员按照分工，汇总各工艺节点的数据，做分析、做实验，加班加点，有几天甚至睡在实验室。为了不影响正常生产，有的工作只能在生产间歇做，小周得到了生产部姚经理的大力支持和紧密配合，通过精确计算和安排生产计划，在不影响产品产量和质量的情况下，紧锣密鼓地推动了项目的进度。出于技术保护，小周从S公司技术员那里得到的技术支持并不大。小周鼓励大家，依靠自己的技术力量，结合产品的生产，不怕辛苦，最大限度挖掘过去的数据，从中找出出现问题的规律。

6个月后，项目取得了突破性的成果：不仅提高合格率10%，降低成本5%，还申请了3个和芯片技术相关的专利。公司奖励项目组50万元。

2013年年底，小周和项目团队中的三位工程师基于对芯片产品市场需求的了解，以及对芯片技术的兴趣，向集团提出要开发一个新产品，这个产品将拥有更小的单位面积、更细线宽、更低成本、更低功耗，并为集团的电子消费品提供更核"芯"的技术保障。小周在集团研发中心申请立项，董事长亲自担任项目赞助人，他兴奋地说："数十年来，中国半导体一直采取跟随策略，这样做的好处是有别人的经验作

参考，不容易出错，不利之处在于，跟在别人后面，想要取得超越就不那么容易了，现在，中国半导体与国际先进水平的差距正在缩小，跟随策略已经越来越多地体现出劣势。而且，企业发展的核心是知识产权和专利技术，如果你们的项目成功，你们将分享销售成果。即使项目失败，仍将得到奖励。”

小周完成了集团A级项目的项目申请和项目计划，迅速获得了集团项目战略委员会的批准，并获得了人员、预算、采购方面的授权。他立刻成立了研、产、学、销一体的项目组，引入电子科学研究机构的外部专家和大学研究院的学生，项目周期为两年。小周这次想彻底放开大干一场，对此项目的成功他抱着必胜的信念。

小周，原来是最逃避项目的，在享受了项目化管理带来的责任感和成就感后，成为项目化管理最积极主动的拥趸。

1. ［美］迪伊·霍克.隐形VISA：面向未来的混序组织［M］.张珍，张健丰等译.上海：上海远东出版社，2011.

附录：实战案例

本章选取了两个案例，分别来自生物医药行业、电气系统制造业，它们分别对应于真实的企业，出于信息保密的原因，我们使用了化名。田木制药主要通过项目化推动组织变革和人才培养；日辉电气则更注重在开发项目的同时发现和开发复合型人才。这两个企业都是通过建立鼓励创新的、人性化的组织文化，建立项目化矩阵式平台机制，通过项目化技术创新模式培养人才，多维度规划人才培养路径，以复合式绩效管理和多种激励方式，提供完善、多层次的培训机会，建立项目的知识共享政策和程序，形成推动复合型人才培养和发展的系统组织管理环境。

项目化管理的思想自2002年诞生之日起，在各行各业影响深入，推动了各种组织进行自我变革，有党政组织，有大学，有非营利组织，当然最多的是各类企业组织。本章选用了两个企业运用项目化管理进行变革的案例，它们都是真实的实践，我们使用化名，全面反映了它们通过项目化转型在组织变革和人才培养方面的尝试。如果没有组织结构和管理模式的创新，就很难有业务模式的创新，也很难适应现在这个迅速发展的时代。在提供咨询和帮助企业转型升级的过程中，我们深刻地体会到只有改革现行的管理模式、激励体系和企业文化，才能够重塑企业的精神，才能让以团队自治的方式获得成功，才能在这个新型的、混序的组织中，让创新和人才不断涌现。

杰克·韦尔奇曾说过，“如果组织中的变革慢于外部的变革就离死不远了，剩下的问题就是早点死和晚点死。”蚂蚁在差不多5 000万年前就学会了农业生产，但蚂蚁从来就不是单干的，他们通过自组织的方式自发形成一个整体，可以建筑山丘，也可以毁掉一座大坝，当蚂蚁一旦形成蚁群，不仅群体行为产生了巨大的能量，个体也得到了加强。在亚马孙有一种叫切叶的蚂蚁，还会在地下的洞穴用碎叶子种植真菌，以便采食，它们和微生物一起进化，协同发展出了一个自适应的生态环境。企业组织也应该一样，要不断同社会环境和商业生态协同进化，不断权衡取舍，迅速变革，与环境达到一个新的稳定和谐关系。达尔文说：“活下来的并不是最强大的物种，也不是最智能的物种，而是最能适应变化的物种。”

这是一个飞速变化的世界，企业要活下去，就得快速地认识和适应环境，不断地否定自己，颠覆自己，改变自己，加快适应环境的脚步。组织在自身发展壮大的同时，由分工的专业化带来的自适应和变通的能力也越来越低，如果企业的业务效率和管理水平已经接近或达到最高的标准，这对于企业的未来而言却并不是一个好消息，因为内部的相互依赖性增加，组织就会变得越来越僵化，变革带来的痛苦和代价会越来越大，这个时候需要

切断内部的路径依赖，果断地采取去中心化的变革，这成为企业自我革新、自我颠覆、自我成长的必由之路。

案例一 田木制药的组织变革和人才培养项目集管理

一、背景

田木制药股份有限公司（以下简称“田木公司”）成立于1995年，是国内一家高科技制药企业，拥有1 900名员工，年销售额达到30亿元。田木公司凭借求真务实的管理团队、全产业链的竞争优势(研发、生产与销售的一体化)、差异化的产品策略以及国际化合作的四个优势，使企业高速成长，成为医药行业细分领域的领军企业，发展态势良好。

但近年来田木公司也面临着风险与挑战。尽管医药行业的营业收入持续增长，但营业利润的增速放缓，宏观经济压力、医药政策变化、行业内部竞争考验着企业的经营能力；市场中同类产品竞争对手的出现，使田木公司面临日趋严峻的竞争压力，公司的销售模式转型迫在眉睫。在行业新的变化态势下，公司尚未形成统一的战略共识、战略规划与实施路径;公司产品单一且面临同类产品竞争，销售成长空间不足;公司重技术，轻管理，员工由于长期产品畅销导致竞争和危机意识不足，思想保守，创新和进取精神不够，工作效率低，合作和内部协调困难。由于部门设置过多，本位主义和官僚主义严重，组织效率亟待提升，研发和营销的组织模式亟待创新，人才能力亟待提高。

为应对挑战，实现公司的可持续发展，田木公司的董事长提出了“5年跨越式发展，到2018年实现销售收入100亿元”的战略目标，将在未来的5年内，上市8个新产品，储备45个新产品，核心产品销售上50亿元，建设一支高效的研发、营销以及技术转化团队，实施相关多元化，向保健品和健康食品领域延伸。如何实现这个战略目标，是摆在董事长与核心高管团队面前的一个严峻课题。董事长深知，人才是目前田木公司的瓶颈。因此，她在年初的3个月内先将3位来自外企的高管揽至麾下，其中，最重要的是引进了人力资源的副总裁，董事长希望这位新的副总裁能带领团队启动公司的组织变革和人才发展项目，打造能够支撑未来5年战略的组织基础。

人力资源副总裁在来田木公司前，任职于一家大型的医药集团，主管人力资源和组织发展，具有丰富的项目化组织变革经验，她带领的团队建立了项目化的组织体系，通过项目培养了大量人才，极大地支持了公司的高速发展。加入田木公司前后，她与董事长进行了多次深入沟通，对董事长的期望和组织现状有了进一步了解。她发现公司急需对现行的组织体系进行变革，并在此过程中识别、培养、提升一批专业技术能力强又懂管理的复

合型人才，只有这样才能全面提升组织和人才能力，为战略的实施提供保障。这个变革涵盖了组织、人才与文化，是一个综合的、复杂的过程，不仅需要人力资源各模块全面参与，更需要公司从高管到各相关部门的协同与支持，才能推动与实施。因此，人力资源副总裁提出由她带领的人力资源团队牵头，在全公司范围内以项目化管理的方式推进组织变革。

二、启动

董事长在此之前对项目化管理已有一定的了解，并相当认可。项目化管理的本质是把企业中的一次性任务按项目进行管理，其核心是把职能工作转化为项目，将组织中单个的任务、工作、时间上分散的、孤立的管理，上升为对整个企业整体的所有一次性实务的系统管理，从而能够比传统的方式更好、更快地实现目标。在项目化的工作中还能够提供新平台，发现高潜质人才。项目的成功和激励能够很好地吸引并留住核心人才，并通过项目的实战培养复合型管理者，快速提升管理者的领导能力，激励员工，形成积极的工作态度，激发热情，增强责任心和归属感，有助于形成以业绩为导向的、以持续学习和持续改善为内涵的企业文化。而项目化管理的这些优势恰恰是能够化解田木公司目前这些瓶颈问题的钥匙。董事长明确表态支持人力资源副总裁的项目化组织变革计划。

而此时，公司内部的观望、质疑态度表现在工作的方方面面。沟通不畅、信息不足，相互掣肘，还有组织中弥漫的种种流言，像一张无形的网试图捆住要行动的手和脚。再看公司的人力资源团队，多年来的基础性和行政性工作使他们不具备战略分析能力，甚至人员的专业能力也很薄弱。招人？换人？来不及。通过沟通了解到他们都渴望有学习和成长的机会，而态度是决定一切的关键，实战是最好的导师。每个HR专业模块负责人就是一个项目经理，把工作立项，项目涉及的相关部门派人作为项目成员参与进来，由人力资源部门负责，通过与战略发展匹配的组织变革和人才培养项目，建立和完善制度，打造HR体系，实现战略规划的落地。

在人力资源项目化管理的启动会上，董事长做了动员讲话，希望借此机会，公司各部门打破部门间的藩篱，主动进行横向协同、资源整合、信息开放共享，对于需要跨部门合作的一次性工作都要以项目的形式进行立项。人力资源的项目集作为公司项目化管理的开始，拉开了公司变革的序幕。人力资源副总裁制定了相关的规划，如下所示：

项目集：田木公司的组织变革与人才培养项目集（详见附表1）。

项目周期：1.5年（2013.4~2014.10）。

项目目标：构建支持未来战略目标实现的组织架构，通过制定人力资源管理政策，确定人才发展战略和规划，3年内在研发、营销、技术、管理领域各培养50名共计200名复合型人才，支持组织战略目标的实现。

项目范围：以组织变革为主线，通过项目化管理的导入和培训，组织变革的启动和深入，项目验收、制度设立和成果巩固3个阶段的分步实施，实施组织变革和人才培养项目集，共计28个项目（其中4个项目将与外部咨询公司合作）。

附表1 田木制药2013年组织变革与人才培养项目集

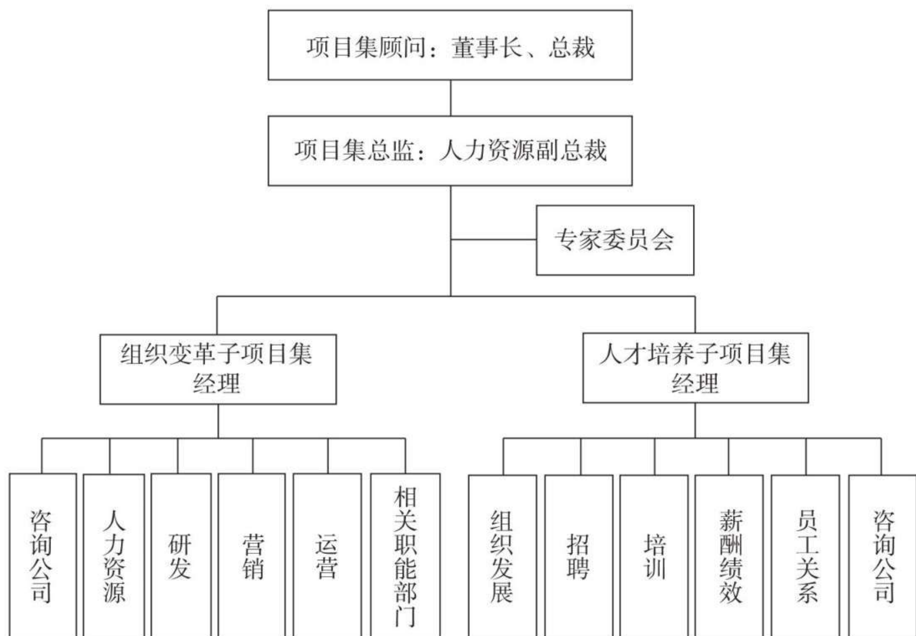
阶段	序号	项目名称	项目目标	项目等级	项目经理	项目周期（月）	项目预算（万元）	子项目集归属
项目化管理的导入和培训阶段	1	田木公司管理层组织研讨项目	就田木公司组织发展的现状，组织中高层展开探讨，听取大家的意见与建议，凝聚变革的共识与信心	B	人力资源副总裁	1	2	组织变革
	2	项目化管理培训项目	引入项目化管理的培训，明确项目化管理的理念、方法与工具，为实施项目化管理提供支持	C	培训经理	1	5	组织变革
	3	田木公司管理提升项目（战略与组织）	引入外部咨询机构，诊断公司发展的现状，提出未来改进的方向，为公司的发展奠定基础	A	人力资源副总裁	3	50	组织变革
	4	战略规划宣贯项目	就田木公司的远景、价值观、使命、战略目标与战略规划组织研讨与宣贯，凝聚共识	B	总裁办主任	2	0.5	组织变革
	5	年度经营计划与经营预算项目	根据公司的5年规划，通过分解战略目标，制订年度计划与预算，对日常工作进行有效的牵引	A	总裁	2	2	组织变革
	6	人力资源组织梳理项目	根据咨询的成果，完成组织的梳理工作，包括部门职能、岗位说明、年度编制、基础政策与人才培养，为人力资源工作的开展奠定基础	C	组织发展经理	2	0.5	组织变革

阶段	序号	项目名称	项目目标	项目等级	项目经理	项目周期（月）	项目预算（万元）	子项目集归属
组织变革的启动和深入阶段	7	研发激励的改进项目	以结果为导向，引入新的激励方式，提高研发工作的效率与质量	B	研发总监	2	1	人才培养
	8	生产绩效的改进项目	通过分析生产系统的现状，对标优秀公司，引入新的方式，进行绩效改进，提高生产运行的效率	B	生产总监	3	2	人才培养
	9	营销组织架构调整的落地项目	将营销原有的职能式架构调整为事业部制的架构，实现精耕终端的目的，提高营销效率	A	营销副总裁	6	15	组织变革
项目验收、制度设立和成果巩固阶段	10	公司招聘渠道评估项目	通过招聘渠道的评估与优化，提高招聘效率及到位率	C	招聘经理	1	0.5	人才培养
	11	参与评选年度最佳雇主项目	通过公司整体的品牌规划，参与年度最佳雇主的评选，提高公司的美誉度	C	招聘经理	2	2	人才培养
	12	校园招聘项目	通过校园招聘，吸收并储备优秀的应届毕业生，提升公司的形象	C	招聘经理	2	5	人才培养
	13	基于战略的人才规划与编制研讨项目	基于研讨，确定公司的人才数量、能力及规划	C	组织发展经理	1	1	人才培养

阶段	序号	项目名称	项目目标	项目等级	项目经理	项目周期（月）	项目预算（万元）	子项目集归属
	14	人才评价项目	引入成熟的测评工具与系统，通过评价，为人才发展奠定基础	C	组织发展经理	2	5	人才培养
	15	人才盘点项目	通过人才盘点，建立人才库及人才梯队，支持组织的发展	B	组织发展经理	3	2	人才培养
	16	年度培训需求与计划制订的项目	通过培训需求调研，制定有效且具有针对性的培训方案	C	培训经理	1	0.5	人才培养
	17	行动式学习训练营项目	选出30个代表性项目团队，设置成果目标，评价行动式学习成果	B	培训经理	6	30	人才培养
	18	二元导师制项目	建立管理和技术二元导师制度，评选和选拔出技术导师25名，管理导师20名，参与员工400人	C	培训经理	6	2	人才培养
	19	年度薪酬调查与研究项目	通过薪酬调查与分析，确定薪酬预算，进行人工成本的合理控制，提高人均效能	C	薪酬经理	2	4	人才培养
	20	年度人才晋升评价与实施项目	通过晋升，将合适的人才放在合适的岗位上，实现公司与员工的共同发展	B	薪酬经理	2	1	人才培养

阶段	序号	项目名称	项目目标	项目等级	项目经理	项目周期（月）	项目预算（万元）	子项目集归属
	21	年度调薪项目	通过年度调薪，实现按能力、潜力与绩效付薪的差异化薪酬体系	C	薪酬经理	2	0.5	人才培养
	22	年度绩效计划制订项目	通过年度绩效目标的设置，为绩效管理提供必要的依据	B	绩效经理	2	0.5	人才培养
	23	年度绩效实施跟踪项目	通过业绩回顾、定期述职等方式，回顾绩效的情况，为绩效改进提供依据	B	绩效经理	2	0.5	人才培养
	24	内部培训师体系建设项目	建立生产、质量、技术研发、人力资源、财务、项目管理六大领域的专业内部讲师队伍；建立内部培训师激励机制；开发20门配套课程，建立内训体系	C	培训经理	3	5	人才培养
	25	年会组织项目	通过年会，进行整体的总结与展望，凝聚人心，振奋士气，促进企业文化建设	B	员工关系经理	3	20	人才培养
	26	组织氛围与员工满意度调研项目	通过组织与员工调研，发现管理工作的不足，为管理与氛围的改进提供依据	C	员工关系经理	3	2	人才培养
	27	年度公司活动项目	通过诸如家庭日、理想约定等活动，强化沟通，促进公司文化的建设	B	员工关系经理	10	50	人才培养
	28	E－HR系统引入项目	通过E－HR系统的引入，促进人力资源工作的转变，提高效率	A	人力资源总监	12	50	组织变革

附图1显示了项目集的组织结构，附表2则列出了各项目组的职责分工。



附图1 项目集组织结构

附表2 项目组职责分工

角色	负责人	主要职责
项目顾问	董事长、总裁	• 项目整体方向的指导 • 重大项目立项决策与验收
项目总监	人力资源副总裁	• 项目整体推进情况的管控 • 项目立项审批与验收
专家委员会	• 项目化管理专家 • 副总裁	• 协助项目总监推动项目的进展 • 对项目化管理提供专业的指导
组织变革子项目集经理	• 组织变革子项目集的发起人或召集者 • 公司指定的项目负责人	• 协调资源并推动项目的进展 • 按照计划与要求提交项目成果

角　色	负责人	主要职责
人才培养子项目集经理	• 人才培养子项目集的发起人或召集者 • 公司指定的项目负责人	• 协调资源并推动项目的进展 • 按照计划与要求提交项目成果
项目经理	• 项目的发起人或召集者 • 公司指定的项目负责人	• 协调资源并推动项目的进展 • 按照计划与要求提交项目成果

三、实施过程

作为组织变革和人才培养项目集总监的人力资源副总裁深知组织变革的困难与挑战，通过与董事长、总裁以及高管团队的持续沟通与深入交流，就变革的范围与步骤做了全面考虑和部署，并达成了高度的一致，即第一阶段明确公司发展的方向并达成共识；第二阶段通过研产销核心价值链的改进项目，更多地争取业务部门的支持；第三阶段深入下去，形成“你中有我、我中有你”的格局，进一步巩固变革的成果。项目任务并不是由人力资源部门单独完成的，而是人力资源部门与企业管理层和各相关部门共同努力的结果。

田木公司希望通过推动并实施项目化管理，使人力资源团队既能全面推动公司组织效率、人才发展，又能赢得员工信任，有效改善企业经营绩效，并协调个人才能与团队协作、个人能力与组织能力，将个人发展和组织发展有效结合。在提供可持续的、整合的方案中，人力资源部门需要把一个个单独的事件编织成有效的解决方案。

（一）项目化管理的导入和培训

对于一个组织而言，组织的变革需要从思想与理念的层面入手，才能确保变革的彻底性与持久性。组织是由人构成的，因此组织的变革实质上是人的变革，人们基于趋利避害的本性以及对于未来确定性的偏好，对于变革通常持有抵制的态度，导致组织的理念变革比较艰难，但正因为如此，才能凸显组织理念变革的价值与意义。

田木公司的组织变革也是从理念导入开始的。人力资源副总裁作为项目的总负责人，基于前期的调研、访谈与观察，为听取大家的意见和建议并凝聚变革的共识和信心，启动了“田木公司管理层组织研讨项目”,并迅速组建了项目团队，制订了项目计划。项目开始正式运作，项目团队跃跃欲试，

热情高涨，各项任务也紧锣密鼓地开展起来。

但当研讨邀请邮件发出之后，响应者寥寥无几，可谓出师不利。这个情况把项目成员小杨急得团团转，可是光急是没有用的，必须马上采取行动，小杨通过逐一的电话确认，最后有32人表示可以参加研讨会(总数为48人，13人出差或公出，3人待定)。有了准备阶段的这次小风波之后，项目团队考虑问题时变得更为全面，比如研讨阶段最容易出问题的是哪种情况？如何应对？并做了相应的应对准备。

研讨会当天，32人签到分组后，研讨会正式开始。人力资源副总裁凭借出色的现场掌控能力，逻辑清晰的思路引导，逐渐将研讨会推向高潮，大家思维敏捷、发言踊跃、争论激烈，研讨效果也出奇的好。

会后，项目团队对调研问卷进行了系统的总结，并得出如下结论：对于会议内容，所有受访者明白此次研讨会的目的与用意，96%的受访者认为会议内容是他们需要的内容，大家也能理解会议的大部分内容，并同意会议有助于其今后工作的开展。对于会议安排，96%的受访者对时间安排表示满意，对组织者的组织工作的满意度为100%,同时大家对会议的形式安排与场地安排给予了高度的肯定。更为可贵的是，多数受访者表示，通过此次研讨会，了解了公司的组织结构，了解了公司的人力工作资源工作，对公司人力资源工作有信心，相信未来的提升并对未来有期待;并表示希望研讨会次数再多一些，最好定期举办。这些反馈对项目而言无疑是最好的评价，项目组士气高昂，信心百倍。

接下来，这一阶段后续的项目也得以顺利推进，通过自上而下和自下而上的双向沟通与反复交流，组织变革的理念与共识开始在整个公司逐步形成，并为后续项目的进展奠定了基础。

理念导入的初步成功，树立了大家的信心，也让担任项目总监的人力资源副总裁舒了口气。如何继续维持变革的热情？如何传播变革的理念？如何将理念转化为行动？引入组织变革的抓手就显得尤为重要，于是，项目化管理的培训项目很快便紧锣密鼓地开展起来。

对于项目化管理的培训项目，项目组进行了前期非正式的调研，大家反应比较冷淡，这是项目组始料未及的情况，原因无外乎三个：一是项目管理的理念与工具大家都会，没有培训的必要;二是很多部门日常工作基本就是项目工作，日常工作如何开展似乎也没有培训的必要;三是大家工作比较忙，觉得培训会耽误时间。鉴于此，项目小组马上着手进行了一个深入的问卷调研，调研的结果是这样的：（1）公司存在大量的项目，主要集中在研发、生产与职能领域，分别占据了工作总量的83%、58%与40%,说明公司存在大量的一次性工作;（2）调研显示，只有37%的人认为公司存在

正式的项目管理制度，对于公司立项、项目计划、项目里程碑管理、项目成本与进度管理以及项目的变更管理，认为符合规范化要求的只占样本的35%,说明项目的规范化管理存在一定的不足;（3）在项目管理过程中，认为沟通不畅的占64%、认为协调困难的占51%,40%的人认为互相扯皮的情况时常出现。

现实已经非常清楚：公司存在大量的项目，基本是在用职能的方式管理项目，项目管理制度比较滞后，并且项目管理的效率不高。于是研发的项目化管理培训率先展开，因为项目组前期准备充分，并且对研发的项目化管理进行过系统的调研，所以培训极具针对性，效果也非常好。在接下来的一个月中，生产与职能部门相继完成了项目化培训，营销副总裁也希望在年会上对营销队伍实施项目化管理的培训。至此，项目化管理的理念与工作基本完成导入，为组织变革提供了有力的抓手。

咨询工作很快开展了起来，并且进展顺利，完成了诊断方案的撰写与汇报，初步获得了公司高管层的认可，也为咨询工作的开展与咨询方案的出具奠定了良好的基础。

在咨询项目开展的同时，内部梳理也渐次推进。做这样的安排，主要是因为咨询公司虽然能帮助组织解决问题，但是问题的真正解决还有赖于组织自身的努力。此外，咨询公司的解决方案比较侧重于组织宏观的层面，比如战略梳理与组织规划，更多微观层面需要组织自己开展，通过后续的对接来保证咨询成果的落地。

因此，从两个方向着手推进工作，包括组织梳理与制度梳理。首先是编制梳理项目，通过编制梳理，明确各部门、各岗位职责，明确责任的分布与配置，为编制控制与合理调配及成本分析奠定了基础。其次，在明确部门职能与岗位职责的基础上，以研发为切入点，导入复合式绩效管理方法。最后，依据人才盘点的结果，开展“TOP50”定制式人才培养项目。同时，为配合人力资源自身的顺利转型，通过项目的方式进行了人事分工的界定工作与人事权限的梳理工作，明确人事工作运作的基本规程，进行了人事制度的梳理与优化工作，力图形成完整并且规范的人事政策，夯实组织人事管理的专业性工作。

有了前期项目化管理的经验与积淀，项目小组信心十足，尽管会在项目推进的过程中遇到这样或那样的问题，但相信大家都会从容应对。在此过程中，项目的规范化管理也得以推进，比如后期又导入了“沟通计划”、“资源计划”和“里程碑审核”,用于强化项目沟通、资源配置与过程管理，提高项目化管理的运行效率，从而提高组织的效率。在人事制度与流程运行平稳之后，推进HR信息系统的优化与升级工作，保证制度与流程的落地。

在这个阶段的项目组会议以及项目工作的沟通中，人力资源部门的同事们的工作方式也由原来的按照专业模块各管一块悄然发生了变化，大家通过项目连接在一起，开始了解其他专业的工作知识，增进了相互的理解和协作的意愿，能主动分担同事的工作，工作效率更高了。

（二）组织变革的启动和深入

通过第一阶段的努力，大家对组织变革与项目化管理形成了一定的认识，并且得到了一些成果，比如明确了公司的发展目标与未来规划，部门分工与相互协调更为明确，年度计划与整体工作更为有序等。据此，管理层进行了深入的探讨与及时的总结，达成共识，借助项目化管理，将组织变革由公司层面渗入业务链的环节，形成了三个重要项目：研发激励项目、生产激励项目以及营销组织架构调整项目。

过去研发的项目管理比较宽松，对应的研发激励是这样的：根据年度项目完成的情况，公司拿出一部分钱，由研发部门内部出具具体的分配方案，并通过背对背的方式予以发放。这种方式由于缺乏事前的标准、过程的衡量以及结果的量化，激励的效果并不明显，反而引起很多抱怨，研发负责人也颇为苦恼。为此，在人力资源部门的帮助下，由研发负责人担任项目经理的项目团队成立了，并启动了“田木公司研发激励项目”，形成了相应的项目推进计划，详见附表3。

附表3 田木公司研发复合式绩效项目

一、项目基本信息

1. 项目名称：田木公司研发系统复合式绩效项目
2. 项目目的：构建研发系统的项目激励方案，激励研发人员，提高研发效率
3. 项目目标：

项目周期：2013 年 8 月 ~2013 年 10 月

项目质量：通过详细论证与充分沟通，确保方案获得通过并审批确认，为 2014 年的实施做准备

4. 项目分工：

项目管理委员会：负责指导总体方向、听取阶段汇报、决策重大事项

项目团队的分工：项目经理，项目成员

二．项目推进计划

<table>
<tr><th colspan="2" rowspan="3">WBS（工作分解结构）</th><th rowspan="3">负责人</th><th rowspan="3">完成日期</th><th colspan="12">推进计划</th></tr>
<tr><th colspan="4">8 月</th><th colspan="4">9 月</th><th colspan="4">10 月</th></tr>
<tr><th>W01</th><th>W02</th><th>W03</th><th>W04</th><th>W05</th><th>W06</th><th>W07</th><th>W08</th><th>W09</th><th>W10</th><th>W11</th><th>W12</th></tr>
<tr><td rowspan="2">1. 项目启动阶段</td><td>1.1 召开项目启动会</td><td>×××</td><td>×××</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>1.2 明确项目目的、目标、分工、计划等基本事项</td><td>×××</td><td>×××</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

WBS（工作分解结构）		负责人	完成日期	推进计划											
				8 月				9 月				10 月			
				W01	W02	W03	W04	W05	W06	W07	W08	W09	W10	W11	W12
2. 方案准备阶段	2.1　完成行业标杆案例的收集(包括公司申报项目情况)	×××	×××												
	2.2　邀请行业资深人士进行座谈交流	×××	×××												
	2.3　确定方案的基本思路并就重要细节达成一致	×××	×××												
3. 方案起草阶段	3.1　根据项目小组的思路，完成方案的起草	×××	×××												
	3.2　根据完成的基本方案，项目小组进行探讨并确定	×××	×××												

WBS（工作分解结构）		负责人	完成日期	推进计划											
				8 月				9 月				10 月			
				W01	W02	W03	W04	W05	W06	W07	W08	W09	W10	W11	W12
4. 方案沟通阶段	4. 1 完成沟通资料的准备	×××	×××												
	4. 2 完成向项目管理委员会的汇报	×××	×××										▲		
	4. 3 完成向总经理办公会的汇报	×××	×××											▲	
5. 方案确定阶段	5. 1 根据确定的方案，完成制度细则与签批文件	×××	×××												

WBS（工作分解结构）		负责人	完成日期	推进计划											
				8月				9月				10月			
				W01	W02	W03	W04	W05	W06	W07	W08	W09	W10	W11	W12
5. 方案确定阶段	5.2 完成方案与制度的签批，为实施做好准备	×××	×××												

备注：▲为项目里程碑

通过项目团队的调查研究与标杆比对，项目组决定引入项目量化管理的思路来改变原有的模糊管理，并引入了项目贡献指数的概念：通过对研发项目进行分级，提前对项目赋予一定的分数，再将分数分配至项目的各个里程碑阶段，然后根据各里程碑的完成情况以及项目成员的贡献将项目的分数分配至个人，形成个人的赋值，到一定的阶段，比如年中与年底，予以兑现的一种科学、量化、公平的及时激励的方式。

项目组很快起草了方案并与相关员工及管理层做了沟通，方案获得了大家的认可并获得了高管层的批准，次月便开始实施。反馈的结果非常积极：由于激励方案的标准比较明确，通过项目大家能得到什么激励一目了然，从而鼓舞了士气，研发团队积极性大为提高；另外，由于研发项目的持续性特点，研发人员也愿意主动加班，以加快项目的进度，原先困扰研发负责人的加班问题也迎刃而解。在此阶段，结合业务链开展的项目也得到推进，同时，由人力资源部门主导的项目顺利进行，比如参与评选年度最佳雇主项目、基于战略的人才规划与编制研讨项目、年度培训需求与计划制订的项目等。

在这个阶段，人力资源部门与各相关职能部门的同事在项目中共同工作，严格遵循项目的过程管理，目标一致，方法统一，形成了整合的力量。每个人都理解了自己的职能工作和项目工作的双重角色的职责，在与来自其他部门的项目成员的合作中，深入到业务领域的各个方面，更客观、全面地了解组织、岗位、人员的情况，与业务部门建立了信任，彼此支持，使得项目能够顺利推进。

（三）项目验收、制度设立和成果巩固

由人力资源主导的组织变革和人才培养项目集在项目顾问和各相关职能部门的合作下，一年半后，全面完成了项目集设定的目标，达到了预期的效果，总裁办组织了相关高层领导和专家委员会进行验收，全部顺利结项通过。

通过项目集的实施，人力资源部主导和推动了公司全面项目化管理转型，将项目化管理作为转型升级的方法和工具，为进一步实现公司内各业务部门间以及公司与外部相关机构的横向协同、资源整合、信息分享打下了坚实的基础。在此过程中，人力资源部及相关部门设立和优化了一系列制度，如，制定公司的年度及中长期战略目标与发展规划，并形成战略研讨和决策制度；改变过去单一的管理晋升的发展方式，制定了管理、技术、专业的三通道发展模式；引入复合式绩效考核制度，把公司的项目纳入考核，设定研发贡献指数，极大地提高了研发人员的工作热情，推动高绩效的组织文化；通过薪酬调查与分析，制定新的薪酬激励体系，提升薪酬管理水平；通过人才盘点制度，客观、公平评价人才，建立人才库和梯队计划；通过一系列制度化的员工活动，凝聚人心，振奋士气，促进公司的企业文化建设；等等。

在公司内，通过促进内部的项目立项，把各相关职能部门连接起来，形成了内部资源开放、信息互通的项目化管理平台，建立了横向的沟通协作机制，将组织变革和人才培养项目集的成果巩固和放大到全公司范围。在以后的公司经营过程中，将进一步完善项目的申请，审议和立项机制，培训内部项目经理，制定多项目分类分级管理制度和相关工具模板，持续加强项目的过程管理和里程碑评审，在这个过程中，发现和开发人才，通过项目通道持续建立人才再生机制。把重要的骨干和重点人才放在重要的项目中锻炼，为持续地培养出复合型人才打造坚实的基础。通过项目化管理，人力资源部优化和升级了人力资源制度体系，详见附表4。

附表4 田木公司优化升级的人力资源制度

所属模块	制度名称	所属模块	制度名称
基本政策	田木公司人力资源制度规范化管理政策	薪酬福利政策	田木公司实习生实习津贴标准管理制度
	田木公司人力资源业务审批权限管理制度		田木公司薪酬管理制度
招聘政策	田木公司招聘制度		田木公司福利管理制度
	田木公司内部机会制度		田木公司社会保险管理制度
	田木公司内部推荐应聘制度	组织效率政策	田木公司员工晋升管理制度
	田木公司试用期管理制度		田木公司组织效率工作管理制度
	田木公司实习生管理制度		田木公司组织设置管理制度
	田木公司员工背景调查管理制度		田木公司人员编制管理制度
培训政策	田木公司员工培训与发展政策		田木公司工作分析与工作说明书管理制度
	田木公司员工入职培训管理规定	员工关系政策	田木公司纪律处分管理制度
	田木公司资助学习经费管理规定		田木公司员工亲属管理制度
	田木公司员工赴外培训/会议管理规定		田木公司劳动合同管理制度
	田木公司内训师管理制度		公司竞业限制与保密协议管理制度
	田木公司员工赴海外进修管理规定		田木公司员工离职管理制度
	田木公司员工赴海外培训管理规定		田木公司员工入职管理制度
薪酬福利政策	田木公司员工考勤管理制度		田木公司员工异动管理制度
	田木公司加班管理制度	其他方面政策	田木公司人力资源档案管理制度
	田木公司其他休假管理制度		田木公司会议管理制度
	田木公司应届毕业生起薪标准管理制度		

四、成果

通过项目化管理思想与管理工具的导入，为田木公司的组织变革找到了有效的管理思想与实用的管理工具，推动了组织变革的进程，为职能组织嵌入了矩阵式的职能工作与项目工作的组织模式，极大地提升了组织效能，快速培养了复合型人才，表现为：由于项目是跨部门或跨职能的，项目经理或项目小组需要站在更高的角度去思考问题并推动项目，因此管理视野与全局观念得以提升;项目推进能够快速而全面地提升项目经理或项目小组的领导力、计划能力、组织能力、沟通能力以及控制能力；项目进展过程中的风险管理与变更管理也是对项目经理与项目成员的考验与锻炼，有助于风险意识与变通意识的培育。通过项目化管理，公司培养了一批人才，比如：

（1）通过人才盘点，员工队伍的胜任率由55%提高至70%。

（2）通过对主管的360度测评的持续跟踪，员工对主管的认可度由70%上升至75%。

（3）管理队伍的能力有所提升，合格率由65%提高到70%。

（4）通过项目的锻炼，6位项目经理和30位项目成员获得晋升，为新的事业部输送了两位副总经理，公司新成立的项目管理部经理就是公司生产部门的项目经理，而战略规划部的部门总监则是研发部门的A级项目的项目经理等。

项目化管理的推动还改善了公司整体的氛围。以研发为例，通过复合式绩效管理的推进，有效地改善了研发的管理，提高了研发效率，人才流失率明显改善，外部人才的吸引力增强，形成了积极向上的氛围。

通过项目实现了基于项目和职能的复合岗位编制规划，详见附表5。

建立了员工职能—项目复合职位序列表，详见附表6。

附表5 2013年编制统计与2014年编制预测

部门	职位	2013年									2014年							
		2013年编制人数	2013年8月在岗人数	在岗人数明细	编制与在岗差异人数	编制与在岗差异说明	到位日期（月份）	标准人工成本	结算月数	增加人工成本合计	2014年编制预测	2013年编制人数	编制与在岗差异人数	编制与在岗差异说明	到位日期（季度）	标准人工成本	结算月数	增加人工成本合计
科技项目部	经理	1	1	××	0					0	1	1	0					0
	主管	1	1	×××	0					0	2	1	0		第2季度		7	0
	专业	2	1	×××	1		12月		1		2	2	0					0
	小计	4	3	0	1	0	0	0	1	0	5	4	1	0	0	0	7	0
新药项目拓展部	经理	1	1	×××	0					0	1	1	0					0
	专利主管	1	1	×××	0					0	1	1	0					0
	立项专管	1	1	×××	0					0	1	1	0					0
	专利专员	1	0		1		12月		1	0	2	1	1		第3季度			0
	立项专员	3	2	×××	1		12月		1	0	4	3	1		第2季度			0
	小计	7	5	0	2	0	0	0	2	0	9	7	2	0	0	0	11	0

附表6 员工职能—项目复合职位序列

<table>
<tr><th rowspan="3">级别</th><th colspan="11">职位类别</th></tr>
<tr><th colspan="2">管　理</th><th colspan="3">专业技术</th><th colspan="3">营　销</th><th colspan="3">生产运营</th></tr>
<tr><th>管理类</th><th>项目管理类</th><th>研发类</th><th>技术类</th><th>专业类</th><th>市场类</th><th>销售类</th><th>商务类</th><th>管理类</th><th>技工类</th><th>操作类</th></tr>
<tr><td>T20</td><td>总裁</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>T19</td><td rowspan="2">副总裁</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>T18</td><td></td><td>首席科学家</td><td></td><td></td><td></td><td>事业部总经理</td><td>事业部总经理</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>T17</td><td rowspan="3">总监</td><td></td><td rowspan="3">首席研究员</td><td></td><td></td><td>高级市场总监</td><td>高级销售总监</td><td>商务及零售高级总监</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>T16</td><td rowspan="2">项目总监</td><td rowspan="2">总工程师</td><td rowspan="2">顾问</td><td>市场总监</td><td>销售总监</td><td>商务及零售总监</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>T15</td><td>市场副总监</td><td>销售副总监</td><td>商务及零售副总监</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>T14</td><td rowspan="3">经理</td><td rowspan="2">项目群经理</td><td rowspan="3">资深研究员</td><td rowspan="3">资深工程师</td><td rowspan="3">资深（专员/师）</td><td rowspan="2">产品群经理</td><td rowspan="3">大区经理</td><td rowspan="3">大区商务及零售经理</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>T13</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>T12</td><td>高级项目经理</td><td>高级产品经理</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>T11</td><td rowspan="3">主管</td><td rowspan="3">项目经理</td><td rowspan="3">高级研究员</td><td rowspan="3">高级工程师</td><td rowspan="3">高级（专员/师）</td><td rowspan="3">产品经理</td><td rowspan="3">区域经理</td><td rowspan="2">区域商务经理</td><td rowspan="3">车间主任</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>T10</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>T09</td><td>商务主管</td><td></td><td></td></tr>
</table>

级别	职位类别										
	管　理		专业技术			营　销			生产运营		
	管理类	项目管理类	研发类	技术类	专业类	市场类	销售类	商务类	管理类	技工类	操作类
T08	专员/助理	项目经理助理	研究员	工程师	（员/师）	助理产品经理	高级代表	高级代表	班/组长	高级技师	
T07									工段长	中级技师	
T06		项目成员	助理研究员	助理工程师	助理（员/师）	产品助理/内勤	销售代表/内勤	商务代表/内勤		初级技师	
T05										高级技工	一类岗位
T04										中级技工	二类岗位
T03										初级技工	三类岗位
T02											四类岗位
T01											五类岗位

建立了研发的复合式绩效管理体系，对原有的研发项目进行了梳理，按照

研发技术、难度、周期、成本等因素设立A～G共7个级别，由项目专家委员会经过充分讨论并征求项目经理的意见，分别对各级别项目赋予相应分值，每一分值对应奖金额1 000元，以后每年根据公司总体预算和研发投入，以及项目的价值，对项目的分值进行浮动。对每个项目进行级别的判定以及里程碑阶段赋值，再报总裁办公会批准后实施。由项目经理和专家委员会对项目成员的奖励比例进行分配。为了让研发人员共享新产品成功上市的收益，设立了新产品上市后的长期激励制度。详见附表7～附表10。

附表7 项目整体赋值：项目级别与项目指数总分对应原则

研发项目级别	项目指数总分
A 级（生物药项目）	1 500～3 000 分
B 级（化药 1 类/2 类项目）	1 000～2 000 分
C 级（化药 3 类/4 类/5 类项目）	500～1 000 分
D 级（化药 6 类项目）	300～800 分
E 级（原料项目、申报进口的项目）	200～500 分（进口注册 50 分）
F 级（上市后继续研究项目）	10～100 分
G 级（预研项目）	10～100 分

说明：引进项目或合作项目，药学部分为对应项目指数总分的 30%～70%。全套技术引进，无改进的为 30%，有重大改进的为 50%，部分技术引进且大部分研发工作是自己做的为 70%。1 分＝1 000 元。

附表8 项目阶段赋值：里程碑阶段项目指数分配比例原则（适用于A级/B级项目）

里程碑标志描述	A 级/B 级项目分配比例
完成申报 3 批样品生产并全检合格	15%
获得临床受理单	20%
获得临床批件	15%
完成 I 期临床研究	10%
完成 II 期临床研究	10%
完成 III 期临床研究并获得生产受理单	20%
获得生产批件	10%

附表9 项目团队或个人赋值：化药1类和2类（B级）

阶　段	申报批制备	申报临床	临床批件	I期临床	II期临床	申报生产	生产批件	总百分比（%）
项目经理（%）	10	10	10	10	10	10	10	10
制剂（%）	30	30	25	20	20	20	20	24.5
分析（%）	30	30	25	20	20	20	20	24.5
研发支持（%）	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
药理（%）	25	20	30	0	0	0	0	11.75
临床（%）	0	5	5	35	35	25	25	16.25
注册（%）	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
生产（%）	0	0	0	5	5	10	10	4
质量（%）	0	0	0	5	5	10	10	4
合计（%）	100	100	100	100	100	100	100	100

附表10 新产品上市后的长期激励

奖励情形	提取比例	奖励年限
第1家上市项目	年销售额的1.0‰	连续7年
第2家、第3家上市项目	年销售额的0.5‰	
第4家、第5家上市项目	年销售额的0.2‰	
第5家以后的上市项目	年销售额的0.1‰	

附表11～附表14是部分表单。

附表11 项目指数折算项目评估表

项目指数折算类型	
☐ 立项建议折合	☐ 申请专利折合
☐ 科技项目折合	☐ 发表论文折合

项目指数折算描述

项目指数折算赋值
1. 指数项目赋值：
2. 指数赋值分配：

审批信息		
提议	签字：	日期：
审核	签字：	日期：
决定	签字：	日期：

备注：请附如下附件

1. 立项建议赋值，附立项获批的文件或相关证明文件
2. 专利申请赋值，附专利获批的文件或相关证明文件
3. 科技项目赋值，附项目获批的文件或相关证明文件
4. 发表论文赋值，附相关证明文件

附表12 研发项目阶段评估表

项目信息			
项目名称		项目编号	
项目经理		填表日期	
1. 项目类别：□A 级　□B 级　□C 级　□D 级　□E 级　□F 级			
2. 项目整体赋值			
3. 里程碑阶段赋值比例：			
里程碑标志描述	分配比例		
获得临床受理单			
获得临床批件			
获得生产受理单			
获得生产批件			
项目阶段评估与指数分配			
1. 阶段评估			
质量评估： 工期评估： 费用评估： 综合评估得分：			
2. 指数分配：			
项目经理： 项目成员：			
审批信息			
提议	签字：　日期：		
审核	签字：　日期：		
决定	签字：　日期：		
备注：请附如下附件 1.《项目立项审批表》；2.《项目详细计划》；3.《研发项目赋值审批表》。			

附表13 研发项目赋值审批表

项目信息

项目名称		项目编号	
项目经理		填表日期	

项目描述

1. 项目背景与目的

2. 项目目标（包含质量目标、工期目标、费用目标和交付产品特征与特征的主要描述）

3. 项目里程碑计划（包括里程碑时间和成果）

项目赋值

1. 项目类别：□A 级　□B 级　□C 级　□D 级　□E 级　□F 级

2. 项目整体赋值：

3. 里程碑阶段赋值比例：

里程碑标志描述	分配比例
获得临床受理单	
获得临床批件	
获得生产受理单	
获得生产批件	

审批信息

提议	签字：	日期：
审核	签字：	日期：
决定	签字：	日期：

备注：请附如下附件 1.《项目立项审批表》；2.《项目详细计划》。

附表14 项目指数兑现审批表

部门	姓名	研发项目指数得分	项目指数折算得分				分数小计	兑现标准	奖金小计
			立项建议折合的项目指数值	申请专利折合的项目指数值	科技项目折合的项目指数值	发表论文折合的项目指数值			
总计									

提议	审核	决定
/	/	/

组织变革和人才培养项目集全部顺利结项通过后，在2013年年底的年会表彰中，5个项目被评为年度优秀项目，3位员工被评为优秀项目经理。项目的顺利实施建立了公司的战略规划体系，梳理了战略形成的各项流程，通过项目的方式对未来3~5年进行了详细的规划，根据这个规划，详细地制定了未来3~5年人才的需求和发展规划。参与项目集的人力资源部和公司各相关职能部门的265人在2013年度复合式绩效考核中，60%成绩为A，人数是上一年度的2倍；在人才盘点中，180人被确定为公司核心关键人才，120人确定为重要岗位继任者。

五、结论

通过项目化的改革，人力资源部也由原来的职能模块转变为职能加项目的圈形网状结构，每个成员同时扮演着两个角色，在完成职能工作的同时都要承担多个项目的工作，相互融合，相互协同，形成了团队工作的文化，解决了以前部门内各职能间的分割和信息的孤岛。通过项目深入到公司业务的各个层面，熟悉了营销、研发、技术、生产各业务流程，近距离地与各业务部门的员工合作，观察和评价他们，获得了丰富的第一手资料，快速地对各部门提出的需求进行反应，解决了他们提出的大量问题，极大地支持了业务的快速增长。

实施了营销模式的改革，建立了基于项目的考核和评价体系，把原来分散在各营销模块的业务部门和支持部门通过项目连接为一个利益共同体，解决了长期制约营销发展的内部管理问题，极大地提高了营销人员的积极性，也推动了市场销售的模式创新，改变原来以产品为中心配置资源，支持和服务以及学术推广、一线营销各自为政的局面，打造了以客户为中心的多功能小团队模式，围绕着客户的需求将公司的权力下放，让多功能团队的经理直接指挥资源的配置和人员的安排，拉动了产品的增长和新产品的销售。

通过研发系统的项目化组织结构转型，把长期困扰公司的研发人员的积极性调动了起来，形成了基于项目的成果评价、利益分配的公开透明机制，把研发人员的个人贡献和劳动价值与薪酬和奖金紧密结合，鼓励创新型项目的立项，为研发人员解决后顾之忧，强化了项目立项的评审和科学决策机制，大大减少了项目的筛选风险，为公司减少了研发投入失败的损失。通过项目的方式为新的事业和创新项目招募到了行业中的专家，联合相关的专业机构，加快了新产品和新事业的推进速度，缩短了新产品研发的周期。新事业的项目在公司成为企业内创业的孵化器。为公司未来孕育了多个业务增长点，为进一步进入蓝海开发全新的领域做好了战略准备。

在项目集从启动到完成的18个月期间，28个项目得以顺利推行并验收通过，取得了预期的效果。但这并不是公司转型升级的结束，而只是完成了第一个里程碑。项目集的成功证明采用项目化的方式进行组织转型升级是非常成功的，通过项目来发现人才、锻炼人才、重用人才和培养人才是快速获得组织能力和员工成长的有效方式。现在田木公司的持续变革仍在如火如荼地进行。组织变革和人才培养不可能一蹴而就，也不是一场运动，而是一个持续改善与不断提升，没有尽头的过程。公司将继续运作以人力资源为主导的一系列项目，通过项目化管理平台进一步提升组织变革的成果和人才培养系统。

项目化管理如何让我快速成为复合型人才

——田木制药人力资源部项目经理杨晓春

我是一名人力资源管理从业者。2008年我从一所知名高校人力资源管理专业毕业，通过校园招聘进入了目前所在的公司，从事人力资源管理工作。我所在公司行业领先，效益良好，公司目标上市，对人力资源管理要求较高，人力资源团队也一直致力于专业化发展，高效服务于内部客户。时光飞逝，一晃就是5年，在这5年的工作中，我从一名人力资源专员，晋升到人力资源主管，再到绩效经理，到现在的培训经理，职业生涯发展可谓顺风顺水。在同学眼中，我年轻有为，平步

青云。在领导眼中，我踏实能干，积极努力。在同事眼中，我能力全面，专业性强。但是在我自己心里，从最初的迷茫困惑到后来的成长与抉择，经历了一段独特的成长阶梯。这还要从逐渐接触项目化人力资源管理说起。

走不出的困境

困惑。2012年9月，时任人力资源主管的我正在负责公司组织职位管理工作，这项工作是我任人力资源主管时重要的工作之一，也是日常工作中每日需要进展的工作。众所周知，组织职位管理是人力资源工作的基础性工作之一，也是人力资源工作中最重要的一项工作。在工作中需要撰写大量文件以及进行部门之间的沟通，但是当时公司职位体系并未完全建立，工作中又没有下属配合，部门之间配合不力，时间紧，工作量大，导致工作很难开展，工作一度进入了停滞状态。

我开始困惑起来：一方面上级需要尽快出阶段性成果，但公司层面组织职位管理整体架构迟迟不能建立;另一方面各部门需要尽快规范部门职位体系，但是在部门工作中又没有安排专职人员负责，时间有限;再有，我对自己要求较高，希望建立完整的组织职位体系，但是在实际工作中却只能单打独斗，力不从心。困惑之余我开始对自己的工作能力甚至职业生涯产生了怀疑。

诱惑。9月的某个清晨，我接到了大学好友的电话，他是某信托公司培训总监，事业上可谓是风生水起，他所在的公司正打算招一名董事长助理，董事长在业界也颇有名气。由于之前彼此了解，特此推荐。该职位对我来说诱惑颇高，一旦拥有薪水与职位皆有提高。我心动了。

犹豫。我开始犹豫起来，一边是新职位高薪水新诱惑，一边是瓶颈困惑和多年的积淀。我开始重新规划与思考自己未来的职业生涯，是继续在人力资源这个职业上发展，还是放弃自己的专业，转向董事长助理这个陌生的岗位。

看到了希望

变化。正当我犹豫不决时，公司针对人力资源职能进行了调整，包括人事调整、丰富职能。新来的副总裁成为人力资源部新的负责人，她有着多年的人力资源管理经验，特别是在项目化组织快速培养复合型管理人才方面有着深入的研究，是这方面的专家。

观望。新领导刚上任不久就将项目化组织中人力资源管理的理念灌输给了大家，虽然在之前的工作中我也接触过大大小小的多种项目，但是真正在人力资源的职能工作中运用项目管理的方法还真没有实践

过，对此我充满了好奇。

试探。抱着对项目化人力资源管理的试探心理，我和人力资源团队开始逐渐从副总裁处了解到了关于项目化人力资源管理的理念。项目化管理就是把企业中一次性的，具有明确目标、预算和进度要求的复杂任务从原有流程式工作中分离出来，组织跨部门的团队，按照项目管理的技术和方法进行科学管理，从而能够比传统的方式更好、更快地实现目标。通过对项目化人力资源管理的深入了解，我也开始对之前的人力资源工作重新进行了思考。

积极的尝试

尝试。实践是检验真理的唯一标准。副总裁开始让我们人力资源团队尝试做项目。我首先尝试的项目之一便是由人力资源部牵头的公司战略研讨会。该项目从启动到实施仅有一周的时间，需要召集公司所有部门负责人参加。这种针对公司战略所进行的研讨会是公司成立以来第一次举办，会议效果的好坏将直接影响到今后人力资源部门工作的开展。

在副总裁的带领下，我们迅速召开启动会议并成立了相关项目组，项目组分为两个责任组，第一组负责研讨会前问卷调查的设计、收集、整理、汇总，并根据汇总涉及研讨议题，以及研讨会后调查评估工作;第二组主要负责参会领导的通知、邀请、会务期间的组织、安排。我被分到了第一组，跟组织发展经理共同负责会议内容相关工作。在项目进展中，项目组成员根据每个人的优势分担不同内容的工作，由于我之前对调查问卷的设置和工具的使用比较熟悉，又多次作为公司文艺骨干参加公司大型活动的主持工作，所以在该项目中主要负责前后期问卷调查的相关工作，并在研讨会中负责游戏设置的环节。经过项目组的集体努力，最终顺利地完成了任务。这一次项目的尝试，像是在我的职业生涯中打开了一扇大门，我不再迷茫，我将继续尝试。

学习。通过这次项目的尝试，我对项目化管理有了一定的了解，我开始学习相关知识。我了解到项目化组织对培养复合型人才有着很强的优势，因为在项目化组织里，项目经理必须独立管理整个项目，从明确目标、组建团队、寻求资源、制订计划、实施项目、跟踪进度、达成目标等多方面锻炼自己。项目为技术型、专业型员工提供了学习和实践协调管理、领导艺术的良好机会。员工在工作中通过多个项目的参与和管理，打开了眼界，扩大了知识面，熟悉了更多专业的技能，培养了解决复杂问题的能力并为独立处理全局性问题积累了大量的经验，有利于员工的综合发展。在公司的实践中，企业可以通过其对复杂项目的管理来考察和培养复合型的全面人才。

而在传统层级制中，授权程度较低，员工自主性较小，其行为变化也

较小，妨碍个人成长。传统的命令—执行文化导致盲目服从和随大流，让员工缺乏独立思考判断。另外，受到职能范围的制约，员工工作模式固化，思想受到束缚，创新能力较低并且员工工作被动、重复、单调，便逐步丧失工作激情。

实践。我开始把项目管理运用到工作中，重新思考之前遇到瓶颈的组织职位管理工作。首先要把这项工作设立为一个项目。我们设置了总目标与阶段性的目标，并运用甘特图设置了整个项目流程和各个关键事件节点，在项目推行的过程中严格按照甘特图实施。在工作中我不再是一个人单打独斗，而是邀请具有丰富经验的组织发展经理加入该项目。我与组织发展经理成立了组织职位管理小组，不仅把人力资源其他模块的同事都调动起来，而且还把公司各个业务部门负责人作为项目成员，让彼此知道该工作对各个部门开展工作有着很大的帮助。在进行各个部门职责推进与敲定过程中，我们采取部门合作、共享和互助的方式，不仅改善了由于传统组织架构所带来的“山头主义”的文化氛围，消除了更多的“孤岛”，也让部门之间工作的开展变得容易起来。项目化人力资源管理的运用也让我在工作中不再困惑。

我开始变了

沟通。项目化组织的一个好处是可以让员工获得更多的展示自己的机会，这一点我深有体会。这是跟项目化组织结构密不可分的，项目化组织是在传统的职能型组织中嵌入项目管理团队，形成扁平的、类矩阵型的新的组织模式。这种嵌入式的组织结构不是完全打破和再造原有组织，而是职能型组织内部，各部门、各专业之间建立的一种新的工作关系。这种组织结构通过项目实现了部门的横向链接，这就让每一名员工在同一组织内具有了两个角色，即职能部门中的职务岗位角色和项目组织中的项目经理或成员角色，员工的工作因此分为职能性工作和项目性工作，为员工提供了一个更好地与公司领导及其他各部门同事沟通的机会。

在开展项目化组织工作的这半年来，我与新副总裁接触的机会不断增多，也更加明白了她对项目化工作的理解与行为。同时我也更好地把自己的优势展现了出来，以达到人岗匹配的效果。项目化的工作，将沟通的机会成倍地释放出来，让项目组成员与公司领导及员工有了更加方便、快捷、直接、深入的沟通，更加有利于员工的成长与项目的完成，达到了事半功倍的效果。

机遇。在项目化组织过程中，员工可以通过管理或参与项目而接触其他领域的知识，从而改变员工的知识结构，得到平衡且全面的发展。之前，我一直从事绩效管理工作。说实在的，绩效管理工作并不是我最擅长的工作，也不是我的兴趣点所在，但是在项目化工作开展之

前，传统组织的命令—执行文化导致我盲目地服从，缺乏独立的思考判断。直到有一次在开展一个培训项目的过程中，副总裁发现我的资源整合能力与讲授能力较强，更加擅长做培训工作，正值公司需要招聘新的培训经理，于是她与我沟通，了解我的意愿，并为我做了职业生涯规划，我对这个新的机遇充满了热情和信心，果断接受了培训经理这个职位并以此开始我职业生涯发展的新历程。

员工在项目中能够充分释放潜在力量，激发内心的表现渴望，这也正是我目前的心声。让员工在参与项目化组织中成长，可以有效地避免在传统层级制中授权程度较低，员工自主性较小等妨碍个人成长的因素。在项目工作中，我逐渐获得更多的展示自己的机会，我变得自信起来并开始在工作中注重方法，学习用系统思考的方法来进行工作。

在副总裁主导的组织变革和人才培养项目集中，我主动申请立项了4个项目，即年度培训需求与计划制订项目、行动式学习训练营项目、二元导师制项目和内部培训师体系建设项目。我担任项目经理，项目成员则来自部门内和公司各相关职能部门。在实施项目的过程中，我们通过及时、深入的沟通，彼此加深了了解，对项目的重要性达成共识，积极配合，进展非常顺利。项目结项后，将项目成果及时转化为制度，提升了工作的质量和标准。

项目让我成为专家

锤炼。2013年 8 月，公司原有的EHR系统已经无法满足公司信息化和人力资源规范化的需要，需要重新更换一个新的EHR系统。新系统的购买、测试、使用需要人力资源团队、信息化团队、财务团队及其他使用部门共同努力完成。这是一个跨部门、资金量大、需要人力资源和信息系统专业相关经验的项目，需要有一个人力资源专业背景、对EHR熟识的人员担任项目经理。在副总裁的支持下，我有幸成为该项目的项目经理。这是我担任的第一个 A 级项目经理，挑战与压力并存。

由于有前面4个项目的经验，从项目启动会开始，我严格按照项目管理的流程和方式实施，从项目启动会到阶段性会议，从项目立项报告到结项汇报书，从项目进度表到关键里程碑，以及预算管理，科学的工具表格和流程管理方式使得我在项目管理工作中得心应手。在这个过程中，在不同级别的项目中的锻炼，让我学会了承担，任务与责任的双锤不断将我锤炼，让我能够在职业生涯的发展中经历风雨看见彩虹。

成长。在项目管理工作中，通过项目的不断推进，我逐渐意识到，项目工作不仅需要跟事打交道，更是需要事与人紧密结合的工作。从甲方到乙方、从项目团队到各部门、从成本到产品、从资金到资源、从

质量到安全、从进度到实施，每一个环节都需要项目经理熟识于心、把控于行。项目经理不仅必须成为技术和管理的化身，还需要有良好的沟通能力和人格魅力，当然还需要有灵活的头脑和良好的推动力、执行力。这种对项目经理的全方位立体式的要求将不断地把项目经理打造成为一个全方面的专家，而且更深切地体会到在项目化组织中，有效地协调好职能工作与项目工作的重要性。在项目中，我与项目团队紧密协作，与各方配合良好，进度控制严密，虽然在项目实行过程中遇到了一些困难，但是在团队的共同努力下，最终保质保量地完成了项目。

人的成长是没有止境的，通过项目学习多方面的知识和技能，通过项目实施后的结果来验证自己能力提升的程度，这种持续的不断挑战自己的过程，就是人才成长和成熟的最佳途径。我本人非常有幸亲历了这个过程，我相信，在公司今后的发展过程中，项目化组织将成为带动公司人才发展的核心机制，基于项目化组织的复合型管理人才的快速培养也将成为未来人才管理的新趋势。公司将充分发挥项目化组织的优势，孕育出更多适合公司未来发展的、综合能力强的复合型人才。

案例二 日辉电气集团项目化培养复合型人才

一、背景

日辉电气集团生产电气产品，市场覆盖国内及亚太地区的主流客户群。集团发展定位是本行业亚太地区电气系统产品的制造、应用和开发中心。集团现有员工5 000人，其中涉及产品开发、工艺改进的工程技术人员约1 000多人，占员工总数的20%，他们负责集团新产品项目的技术、工艺开发与改进，质量保证以及售后服务支持工作。日辉电气集团近年来保持了行业领先的市场业绩，在电气配套系统市场上的业绩表现不俗，特别是针对太阳能电气、汽车行业的电气系统开发等取得了重大技术突破，赢得了相关厂商的高度赞誉，使其产品市场占有率持续扩大。与此同时，其创新人才的整体素质赢得了业界广泛的赞赏，他们围绕集团项目化项目制定的复合型人才培养机制成效显著。

二、实施项目化组织转型的5个阶段

日辉电气集团引入北京智蹼动力管理咨询公司（以下简称智蹼咨询），对其导入全面的集团项目化管理，在推行项目化一年半的期限内，智蹼咨询帮助日辉电气集团搭建了一套完整的、具有日辉电气集团自身特色的项目

化管理机制，形成了一套相对完善的集团项目化管理平台体系，从集团项目筛选立项、计划实施、结项验收，到复合式绩效考核、项目资源共享平台以及复合型人才培养机制，集团全面项目化机制逐步确立并持续完善。日辉电气集团一年多的全面项目化管理实践，始于设立项目化管理机构——项目化管理委员会、项目化管理办公室，接下来导入项目化管理的基本制度规范，同时号召集团上下申报项目，制订项目计划，在项目立项、项目计划和项目实施过程中，智蹼咨询根据实际需求进行了有针对性的培训辅导，在帮助日辉电气集团构建项目化管理顶层制度设计的同时，着力提升集团项目管理涉及人员的管理能力和水平。在项目化管理咨询项目一年半的合作期限内，通过实施项目化管理，一方面，帮助集团在诸如研发、生产和营销等领域取得了一些重大项目的突破性成果，以优于以往管理手段的方式很好地解决了一些重大问题，实现了一些重大目标；另一方面，通过项目的锻炼，帮助集团识别选拔了一批具有很大潜力的项目经理，他们来自集团的各个层面，有普通技术员、一线员工、初级管理者等，他们大都非常年轻，在集团今后持续推行项目化管理的实践中，将会逐渐成长为非常符合集团发展需要的复合型人才。

智蹼咨询的项目化管理咨询方式，主要采取教练式咨询辅导和实战式辅导教学。日辉电气集团的项目化管理从导入到实践，从项目化制度设计到指导员工项目管理行为，从项目化工具方法的培训到项目成果的取得，主要经历了以下5个阶段：

1.第一阶段：项目化启动与调研规划

日辉电气集团咨询项目对接小组与智蹼咨询共同举办项目化管理咨询项目启动大会，日辉电气集团董事长、总经理出席并分别讲话，表达集团高层对实施项目化寄予的厚望，尤其是推行项目化管理对集团及员工个人未来发展的重要作用与意义，向全集团表明集团决策层对做好项目化工作的决心。

接下来，智蹼咨询对日辉电气集团进行了访谈调研、资料研究和问卷调查，通过深度调研了解集团的背景情况，明确实施项目化管理的重点。最后根据调研结果，向日辉电气集团提交《日辉电气集团全面项目化管理建议报告》，以及主要的调研报告，根据日辉电气集团管理基本现状与实际问题，提出集团全面项目化管理的解决方案。

2.第二阶段：项目化管理机构设立与项目立项及计划

智蹼咨询协助日辉电气集团设立集团项目化管理组织机构，组织建立项目化管理委员会与项目化管理办公室，其中项目化管理委员会主任由集团董事长担任，项目化管理办公室主任由集团总经理担任。项目化管理委员会

成员包括集团各主要职能部门的负责人，如生产部门、财务部门、技术部门、人力资源等部门负责人。集团项目化管理委员会主要负责集团项目化管理的重大决策事项，如项目化管理制度的审定、项目的筛选、立项、计划及重大变更、验收和结项的审批等。集团项目化管理办公室人员从集团内部挑选，人员编制以兼职为主，核心成员为全职人员，在集团各部门、各子公司吸纳项目化管理联络员，联络员负责本部门或本子公司项目化管理信息的收集、汇总和传递。日辉电气集团项目化管理办公室的主要职责包括履行项目化管理委员会的决策，包括项目化管理制度的起草、颁布和督促执行，项目立项、计划、过程管理到验收结项全过程的监督管理，项目经理的培训、考核，项目间的协调和支持服务。智蹼咨询在此阶段提供了一系列项目化管理的制度规范和模板工具，主要包括：《日辉电气集团项目化管理委员会章程》、《日辉电气集团项目化管理办公室职责》、《日辉电气集团项目经理管理权限制度》、《日辉电气集团项目化管理流程制度》、《日辉电气集团项目立项选择和优先评价制度》、《日辉电气集团项目立项流程》、《日辉电气集团项目化管理模板工具(立项阶段)》、《日辉电气集团项目计划流程》、《日辉电气集团项目化管理模板工具(计划阶段)》。

日辉电气集团项目化管理办公室自上而下把集团的年度战略目标、重大事项分解为不同项目，自下而上把一次性的、跨部门、跨公司的任务活动要求大家申报为项目，智蹼咨询现场辅导日辉电气集团最终筛选设立了68个(部分项目见附表15)，根据项目立项选择与优先评价原则，将项目分为3个等级，分别是A级(公司级)、B级(部门级)和C级(小组级);6个类别，分别是技术类、质量类、生产类、设备类、营销类和管理类。针对不同级别和类型的项目，分别采取不同的授权管理方法。对于公司级重大项目，要求每周简要汇报项目实施情况，每月详细汇报项目进展状况；部门级和小组级项目的汇报要求逐级放宽。通过分级分层授权管控，使集团高层着重关注重大项目的实施情况，重要程度递减的项目也有相应的管理方式，这样对于项目执行出现的偏差和问题，就可以通过分级分层管理有所侧重地及时适时纠正和处理。项目级别越低，项目管控权限则相应下放到各级职能或项目经理手中，只有当项目出现重大变更或结项验收时，才需要汇报到集团高层，请求决策处理。对于一些研发前景或市场等决定性因素不太确定的项目，日辉电气集团还采取了预立项的办法，通过预立项探索项目正式立项实施的可行性。预立项实施一段时间以后，再根据实际情况决定项目是否正式立项。

附表**15** 日辉电气集团部分项目

编号	项目名称	等级	类别
1	QS 100MW 薄膜太阳能发电站项目	A	生产类
2	ZH 多晶硅太阳能发电站项目	A	生产类
3	人力资源信息化管理项目	A	管理类
4	引进紧缺拔尖人才项目	A	管理类
5	电力安装设备供应链优化项目	A	管理类
6	TJ 市政府 GA 分局供电项目	A	生产类
7	集团仓储管理体系优化项目	A	管理类
8	SH 特钢电气改造项目	B	设备类
9	全员绩效管理优化项目	B	管理类
10	SM 2 * 630KVA 配电工程项目	B	生产类
11	HN 子公司高新技术企业认定项目	B	管理类
12	DBK 设备安全性能提升项目	B	生产类
13	SD 营销系统人员优化管理项目	B	管理类
14	知识储存库数据平台建设项目	B	管理类
15	DBK - U 产品使用说明书改版升级项目	C	营销类
16	北方大区售后服务响应速率提升项目	C	营销类
17	新版 KYL 设备维护及保养规程发布项目	C	营销类
18	STJ - PO 技术攻关项目	C	技术类
19	档案管理升级项目	C	管理类
20	项目化管理内训师体系建设项目	C	管理类
21	HB 子公司人力成本预算及控制项目	C	管理类
…	…	…	…
128	集团机房服务器虚拟化项目 C	C	管理类

根据《日辉电气集团项目经理管理权限制度》，日辉电气集团项目经理的

来源主要有两种方式，一是由项目发起人或员工毛遂自荐，经项目化管理委员会批准，即担任项目经理;二是由项目委员会或项目办指派项目经理。对于公司级重大项目，一般采取由项目委员会或项目办指派项目经理的任命方式。项目经理人选确定后，项目化管理委员会即向项目经理下达项目经理任命书，并与项目经理签订内部项目合同，通过内部契约的法定形式，将项目经理的责任、权利和义务确定下来，以利于项目经理顺利地调配所需资源，开展项目工作。

在项目立项并确立项目经理之后，智蹼咨询即开始对项目团队进行项目计划培训，通过教练式培训和行动式学习的方式，旨在将各项目团队初步制订的计划进行全面梳理、修改和完善，指导大家如何对实践中的具体项目做计划，包括如何按照项目三层计划，即高层计划(里程碑计划)、中层计划(任务计划)和基层计划(作业计划)对项目进行工作任务分解，如何制订出项目的进度计划、成本计划、质量计划、风险计划和沟通计划等，如何使项目团队甚至项目涉及的职能部门，在共同制订项目计划的过程，对项目的目标达成共识等。由项目经理带领大家共同分析、讨论，制订出来项目计划，经过这一共同协商的过程，在项目实施过程中可能会出现的一些障碍就被提前消除了。

附表**16** 日辉电气集团项目评价表

项目基本信息				评价指标										
项目编号	项目级别	项目名称	项目经理	价值与意义	项目可行性	项目的类型	计划规范性	准备充分性	成本适当性	风控应对性	项目示范性	过程管控评价	团队整体表现	工作量系数
				1～10	1～10	1～10	1～10	1～10	1～10	1～10	1～10	1～10	1～10	1～10
001														
002														
003														
004														
005														
006														
007														
008														
009														
010														
011														
…														

说明：每项评价指标最高10分，总分100分，工作量系数为0.01～1.00；项目类型分为维持、改善、创新三类。

专家签字：　　　　　　　　　　　　　　　　日期：

在项目化规范管理中，对相关文档资料的留存、保管要求很严格。在项目预立项、立项论证和项目计划的制订过程中，一开始就需要做好正式沟通和相关会议的记录，将这些重要的文字记录下来，作为项目前期的重要资

料档案留存，逐渐形成集团的项目化管理知识体系。

3.第三阶段：项目过程管控

这一阶段智蹼咨询辅助日辉电气集团项目办，跟踪、指导、督促众多项目的实施运行，及时了解项目实施进展情况，对于项目过程中的问题和困难进行帮助解决。在项目过程管控过程中，项目的变更管理和项目绩效管理是重要内容之一，智蹼咨询针对项目变更、项目化管理的复合式绩效考核，以及项目沟通管理、项目团队建设、项目经理领导力等，进行了针对性的辅导培训。在这一阶段，智蹼咨询继续现场指导日辉电气集团项目过程管理，通过有针对性的项目过程管控培训，启发大家如何解决项目过程管控的问题，实战式指导项目如何进行变更以及变更的程序，如何进行项目化的复合式绩效考核，如何设定复合式绩效考核KPI，以及如何划分职能工作与项目工作的考核比例等，详见附表17～附表23。

附表17 日辉电气集团员工复合式绩效构成

员工工作绩效＝职能工作绩效＋项目工作绩效		
员工级别	职能绩效比重	项目绩效比重
一般员工	80%～90%	10%～20%
经理以上	50%～60%	40%～50%
总监以上	30%～40%	60%～70%

附表18 日辉电气集团复合式绩效考核

	复合式绩效考核	内部分配机制	
项目	项目的成果	奖金比例	表彰及福利
	项目的流程	项目经理：10%～40%	晋升、提薪
	成果的关键贡献	项目团队：10%～40%	轮岗、项目升级
	成果的管理质量	关键人员：5%～30%	表扬、鼓励
	成果的重要程度	关键里程碑：20%～50%	培养、培训
职能	KPI考核、360评价、高管考评、民主评议、量化测评		

附表19 日辉电气集团职能绩效考核方式

KPI 考核	每个部门不一样，各部门依据实际情况制定自己的考核指标，有些可以量化，有些不能量化
360 度评价	由直接上司、直接下属、与工作有关的同级、项目干系人对相关人员进行全方位考核
高管考评	谈话方式，由专业人士或是引进专业考评师进行考评
民主评议	所有人可自由署名进行评价
量化测评	采用多种专业考评工具进行测评（平衡记分卡）

附表20 日辉电气集团项目绩效考核内容

项目成果	是否有成果？项目成功否？ 评价标准：客户满意度，交付物质量
项目流程	合法性、合规性与项目流程的吻合度（项目是如何成功的？过程的管理是否合法？） 评价标准：合法性，合规性，真实性（数据是否有做假，做假程度如何？）
成果关键贡献	关键步骤、关键人员在项目中起主导作用，要在初期列出，这是考核的因素 评价标准：关键因子（KSF），里程碑的交付物
成果管理质量	进度是否延期？成本是否超支？交付物标准是比预期高还是低？ 评价标准：成本，时间，质量（包括项目变更的次数和变更的程度）
成果重要程度	项目级别不同，对公司的贡献不同 评价标准：项目级别 A\B\C，不同级别的项目评价的分数不同
资金比例：A 项目团队：10%～40%；B 项目经理：10%～40%； C 关键人员：5%～30%；D 关键里程碑：20%～50% 表彰及福利：A 晋升、提薪；B 轮岗、项目升级；C 表扬、鼓励；D 培养、培训	

附表21 营销人员复合式绩效考核指标

类别	指标名称	指标描述	权重	数据提供部门	计算周期
营销指标70%	销售收入	销售额达到年初规定的计划和进度，按整体完成情况排位，评定等级	20%	绩效管理部	季度
	回款额	在期末回款，实现年初的计划	10%	绩效管理部	季度
	新产品销售	新产品按类型、品规、比例全面达成指标	10%	绩效管理部	季度
	客户服务	维护客户满意度达到80%，客户需求响应率达到90%	10%	绩效管理部	季度
	回款周期	按品种和规格实现年初制定的回款周期要求	10%	绩效管理部	季度
	营销费用	费用预算不超过年初预算的10%	10%	绩效管理部	季度
项目指标30%	大客户开发	按年度规划用项目的方式完成开发大客户的数量，签订首次订单	15%	项目办	年度
	新渠道开发	实施渠道开发项目，新增营销渠道数量，完成项目预定的计划	15%	项目办	年度

附表22 营销人员复合式绩效考核办法

序号	绩效考核办法
1	以区域为单位进行考核，营销指标占70%，项目指标占30%
2	考核的等级分为A、B+、B、C+、C五个等级，按整体完成情况排位，评定等级
3	入职未满6个月的营销人员不参加等级考核
4	等位划分：根据以上各单项得分在区域的排名，排位前10%的销售人员计A级，排位后10%计C级，中间的按比例进行分级
5	复合式绩效考核与绩效工资挂钩：A级5 000元/月，B+级4 000元/月，B级3 000元/月，C+级2 000元/月，C级500元/月；连续两个季度绩效C级的进入绩效谈话或转岗
6	A、C级人数占大区考核小组营销总人数的20%，B+级占20%，B级占30%，C+级占30%
7	本复合式绩效考核表由绩效管理部和项目办负责按季度出表并提供给各区域
8	营销项目按照项目计划控制进度、预算进行里程碑评审，符合质量要求，完成项目结项验收

附表23 日辉集电气团员工考核表

不同职级人员	考核周期	考核比重		考核人员
		项目工作	职能工作	
主管研发副总	年	100%		
研发主管		70%	30%（分管工作）	
技术总监		50%	50%（分管工作）	
职能经理/项目经理	季度	70%	30%	
职能经理（专职）		–	100%	涉及的各项目经理50%比重 副总/主任50%比重
项目经理（专职）		100%	–	总经理30% 副总/主任50% 相关的职能经理20%
项目成员（全职）	月	20%	80%	项目经理考核其20%，职能经理考核其80%
非项目员工		–	100%	职能经理考核

4.第四阶段：多项目管理平台形成与实践

通过几轮项目实施之后，日辉电气集团多项目管理平台就逐步建立形成，在众多项目同时运行的项目化管理平台形成之后，日辉电气集团在协调好各项目之间的资源争夺的同时，不断持续改善优化多项目管理平台，包括项目化管理流程、制度的不断细化和完善，人员能力素质的持续锻炼和提升。在多项目管理平台初步搭建起来后，逐步把项目化管理深入渗透到集团战略、组织、人才和创新的各个方面，在深度和广度上延伸和拓展项目化管理为集团发展带来的巨大效益。

本阶段智蹼咨询导入日辉电气集团的项目化管理制度和模板工具主要包括《日辉电气集团项目化管理模板工具(实施阶段)》、《日辉电气集团项目化管理模板工具(收尾阶段)》、《日辉电气集团项目分级分类模板工具》、《日辉电气集团项目管理制度与流程改善报告》、《日辉电气集团项目管理绩效考核和激励改善报告》、《日辉电气集团项目管理共享平台

机制》等。日辉电气集团的项目化管理平台在项目化推进过程中逐步建立起来，包括项目管理制度、流程、工具和方法，项目立项、评审、验收、奖励等项目化管理规定，最为基本的几个项目化管理制度办法如附表24所示。

附表24 日辉电气集团主要项目化管理制度

序号	制度名称	主要内容	备注
1	日辉电气集团项目管理组织机构管理制度	管理决策委员会、项目办、专家小组	人力资源部
2	日辉电气集团项目经理管理制度	项目经理的职责、任命、责任、权利	人力资源部
3	日辉电气集团项目申报与筛选管理办法	项目发掘申报组织与筛选流程、方法	项目办
4	日辉电气集团项目分类分级管理办法	项目的分类分级管理办法	项目办
5	日辉电气集团项目实施过程管理规定	规范项目实施中的过程管理考核评分	项目办
6	日辉电气集团项目化管理费用预算与支付管理办法	规范项目预算的请款、使用与报销	财务部
7	日辉电气集团项目中期验收管理制度	规定项目进展中期评估与验收方法	项目办
8	日辉电气集团项目验收与奖励制度	项目完成后的验收与奖励兑现、评奖	项目办

通过智蹼咨询的协助和辅导，日辉电气集团多项目管理平台得以在短时间内逐渐形成，而该平台的实践和持续完善却需要一定的时间。在多轮多项目并行的磨合之后，多项目管理平台得以不断完善，制度体系不断升级完备，项目人员的能力素质也不断提升。这样项目化的多项目管理平台就开始成为集团创新力开发与人才孵化的有机生态系统。

5.第五阶段：项目化运行纠偏与持续改善阶段

本阶段是项目化管理平台升级的开始，项目化管理平台的持续完善是个无止境的过程，在咨询项目的期限内，智蹼咨询帮助日辉电气集团进行了第一次和第二次的项目化管理平台升级。根据日辉电气集团在项目化运行过程中的问题及时纠偏，提出整改建议，优化项目化管理流程制度，使项目化管理平台更加贴合日辉电气集团业务模式和发展要求。

日辉电气集团在与智蹼资询合作期间，实际推进项目共计128个，95%的

项目基本上取得了按项目计划预算和进度的预期成果，为下一年度开展立项和项目筛选探索确立了可复制的流程和模式。对一些资源和人员使用过于集中，一时调配不过来的项目，或是项目成员的构成满足不了要求的项目，进行了相应变更。个别项目根据集团的战略部署重新安排，两个技术创新探索项目因技术难度也予以中止。

通过智蹼咨询的培训与辅导，集团员工在思想理念认识、项目管理工具方法、遇到问题协调解决方面有了很大提高。项目化管理的工具表格等全面定制转化为日辉电气集团项目化管理的基础管理工具。初步搭建了项目化管理运营监控体系，制定了若干项管理制度，保证运行有序。结合日辉电气集团管理实际创新设计了项目评分管理措施、大项目分成子项目集措施、大项目内部管理制度等独具日辉电气集团特色的项目化管理创新模式。

三、项目化转型的七个关键点

在初次推行项目化管理的过程中，组建项目化管理组织机构，设计与实施项目化管理制度体系，提升项目化管理知识技能，通过把一次性工作项目化解决实际问题，是智蹼咨询与日辉电气集团共同打造集团项目化管理模式的4个支点，这4个方面同时协调推进，逐渐搭建起项目化管理的平台体系。项目化管理对于日辉电气集团的最终功效集中体现在做事和育人上，即通过正确的做事方法做正确的事，把事情做了;通过项目化的选人用人办法培养复合型人才，把人锻炼了。经过项目化管理的组织和管理创新，使日辉电气集团在短时间内显著改变了集团经营管理的状况。日辉电气集团的具体做法包括：

1.理念导入，达成共识

通过与管理咨询公司合作，对公司的管理层尤其是核心决策层进行培训和沟通，系统引入项目化管理的理念和方法，达成共识；并且，管理层愿意把公司的战略项目和内部关键项目通过挑选合适的人选来担当项目经理，以培养和考察他们，并通过他们在项目实战中的表现进行评估和筛选，发现最优秀的人才。同时，管理层还可以引进和招聘一些外部人才来担当公司内部的项目经理，通过他们管理和执行项目的过程来考察这些新引进人才的能力和价值观，以及他们在新的公司里的适应能力和文化融合能力。通过前期的理念与观念的磨合，形成通过项目实战发现和培养人才的人才发展战略目的，并逐步形成公司的人才培养制度。

2.领导重视，组织有力

在公司的总裁办或人力资源办内设立人才项目管理办公室或人力项目管理小组，组织专人负责在企业内推动实施各级各类人才的培养项目和推动企业内的项目化工作。由总裁、董事长或人力资源副总担任人才培养项目办公室主任或人才培养项目小组组长。人才培养是一把手工程，是董事长和首席执行官的首要任务，由董事长或首席执行官亲自担任主任或小组长，有利于发现和选拔对企业有重大价值的未来发展战略重点岗位上的领军人物，以及未来新兴事业的领袖人物，对企业的长期持续的人才梯队建设和后继人才储备有重要意义。

3.人才盘点，创立项目

根据企业的人才现状，在人才盘点与战略梳理的基础上，企业可以确立两大类型的人才培养项目：A类是存量人才发展项目，B类是增量人才发展项目。存量人才发展项目即从现有人才中选拔一批能够适应未来业务和竞争需要的人才，除日常管理外，给予项目机会，担任项目经理，让他们“登台亮相”，在项目中选才，好中选优，优中选帅。按照“大人才，大项目、中人才，中项目、小人才，小项目”的原则，让有潜质的员工与人才的规模相匹配。小项目做多了，可以做中项目，中项目做多了，可以做大项目。从操作的角度，先选拔项目，再挑选合适的人。

增量人才发展项目主要面向新兴业务新兴多元化拓展的复合型人才。一来可以根据项目的实际需要，比如，针对国外市场，通过与外资的合作项目，挑选员工担当项目经理适应国外环境，解决文化冲突等来锻炼人才的国家化运作能力。二来可以引入、拓展、挑选合适人选，在公司设立各种新兴业务项目，通过管理这些项目，发现和了解他们的工作能力和潜质，通过增加难度和扩大范围来考验他们的全面素质和管理水平。

4.鼓励参与，公开竞聘

项目的目的明确后，挑选项目经理有两种方式，一是自下而上：项目明确后，公开挑选项目经理，可以使用“内部人才投标制”，有任何好的想法要拿到台面上来讲，不要在背后“说小话”，有才能的人“以才服人”担当项目经理；二是自上而下：在无人主动要求参与项目时，可以直接指定项目经理，赋予权力和要求，进入项目锻炼。

5.项目优先，职能服务

人配事，人归属原组织，同时考核有所变化。相关配套机制，包括薪酬待遇、培训晋升、绩效管理等，必须同步有所变化。例如，跨部门项目经理，职能部门要配合项目经理开展工作，在项目化的组织中，职能部门将扮演大平台的角色，为各个项目经理提供支持，但不能让支持部门吃亏，

在对支持部门的考核指标设计上，可以增加“支持多少项目”、“部门输出了多少个项目经理”、“多少人参与了项目”等类似的指标，项目化的指标可以占到20%以上，以激励职能部门支持项目。在表彰和激励层面，表彰优秀项目经理，同时也可以表彰“优秀支持团队”奖项，激励支持团队。

6.三级项目，两层管理

很多工作都可以项目化。公司项目一般分为A类、B类、C类项目(公司级项目、部门级项目、小组级项目)，一般情况下，总裁直接负责A类项目，A类项目的项目经理直接向高管汇报；指定副总裁负责B类项目，安排其他人员负责C类项目。但所有项目的信息都是完全透明的，总裁可以直接看到C类项目的进度，这就依赖于项目管理办公室（Project Management Office，简称PMO）。在项目管理机构方面主要有两类：一是PMO，负责信息传递、文档备案、沟通协调、帮助项目经理解决问题，担任服务角色；二是项目化管理委员会，也可以是总经理办公会等代替，主要决策关键问题。企业的核心竞争力已经不再是“人才”，而是“持续培养人才的土壤和机制”，项目化管理可以是优秀的土壤和机制。同时，项目化管理是一个持续优化的过程，一般可以分为“宽进宽出”、“宽进严处”、“严进严出”等，逐步建设项目化管理体系。

7.表彰奖励，平台支持

通过大量项目的锻炼，企业中原来的职能型员工和技术型员工，无论是基层、中层还是高层，都熟练地掌握项目管理的理论、工具和方法，能够协调相关职能跨专业、跨部门地开展工作，除了他们的本职工作和专业技能之外，增加了横向的工作技能，锻炼了团队组织能力和项目领导能力，可以胜任一些复杂的项目和中型组织的领导岗位。

在这个过程中，需要企业对他们阶段性的项目成果进行评价和总结，对取得的成绩进行认可，表现突出的进行表彰，经过多次的循环，这些具备潜质的员工就会被培养为既具备专业技术技能，又具备组织领导能力，同时还比较熟悉相关领域相关专业的知识，通过项目的横向联系，培养了组织中的人脉和关系，以利于他们在更高的层次上规划下一阶段的职业生涯，逐步成为企业所需要的复合型的核心人才和领军人物。

附表**25** 项目化管理平台的系统支持

项目化管理平台与企业创新过程

平台	第一阶段 项目立项	第二阶段 项目启动	第三阶段 项目计划	第四阶段 项目实施与控制	第五阶段 项目验收与结项
高层大力支持/项目委员会决策机制	☆	☆	☆		☆
项目管理培训/共享信息沟通平台	☆		☆	☆	
专家诊断咨询/内部互动学习				☆	
复合式绩效考核/项目管理能力评价				☆	☆
资源保障平衡/项目间协调与组合	☆	☆		☆	☆
团队组建，项目经理聘任/项目激励	☆	☆			☆

项目化管理的平台特点

1. 以团队为核心的组织结构
2. 项目—职能管理矩阵
3. 开放的项目开发平台
4. 持续标准化流程
5. 专家保障，决策支持
6. 信息技术内部共享
7. 复合式绩效与激励
8. 创新的人力资源服务和政策
9. 全员创新的组织文化
10. 多项目管理信息化平台

四、以项目促人才的四个做法

1.以项目为核心的人才开发组织机制

日辉电气集团建立了以项目化管理为基础的矩阵式组织结构，来自不同层级、不同专业的人员组成项目团队来完成需要跨职能、跨系统的项目运作，在这个过程中使项目成为孕育和开发人才的孵化器。通过项目让员工成长，让员工在项目实战中成才。根据不同项目对人员的不同需求，组建人员能力背景多样化的项目团队，调动不同人员所具备的强项优势，挖掘项目团队和组织人员的才能潜力，突破层级束缚，项目团队构成的无边界方式使得基层员工也可能担任项目经理，领导有比他层级还高的人员参与的项目团队，完成跨层级跨职能的项目工作。

项目化管理中的项目，是由组织中临时的、一次性的工作任务转化而来，主要有3个来源：公司战略目标任务的分解，部门中重大工作事项，基层操作层面的改善提案。综合考虑项目的来源和级别，确定项目经理人选。项目经理一般由项目化管理委员会指派或员工自荐两种方式产生，由项目经理主导，项目办和人力资源部协助组建项目团队，团队成员可以来自组织的各个系统和层级，甚至也可以是外部人员。人力资源部门协助项目经理协调组建项目团队后，在项目团队设立之初就为项目团队及涉及的部门制定出复合式绩效考核方案。人力资源部门配合项目化管理办公室，为项目经理及其团队提供项目管理专业知识技能的培训，帮助项目经理改善项目团队管理，提升项目团队绩效。通过搭建项目化管理知识技能培训体系和项目经理的任职资格评定体系，围绕项目实施的过程和结果，人力资源部门主导构建公司内部的项目管理能力再生和复合型人才孵化的平台。人力资源部门着重于评价项目经理及项目成员在实际项目运行中的锻炼，在实践中观测考评项目成员成长的过程。多项目的实战锻炼能够培养项目经理及其团队的综合管理能力、沟通能力等构成复合型人才更重要的软性能力，极大提升比知识技能更重要的个人情商和管理素质。

公司实施项目化管理带来的组织管理变革，为公司和个人提供新的机遇和挑战，对环境敏感、敏锐觉察到机遇的员工，尤其是自我成就愿望更为强烈的年轻员工，会抓住项目化管理的机遇，主动迎接组织变革和管理转型，积极拥抱参与项目甚至领导项目的机会，把自己从原有岗位职责中合理适当地抽离出来，不再被固化在原来岗位的狭小天地，不再局限于传统狭窄的成长通道，在投身项目化的实践中，得到了超出原有职能范围、职级限制的做事的机会，进而因为公司创造了额外价值而得到超额收益，包括成功项目的金钱奖励、参与或管理项目的宝贵经验、个人综合能力素质的提升等丰厚回报。由此，在公司内部逐渐形成人人争做项目的氛围，使得公司意图得以高效执行实现，创新和效率成为员工的普遍追求与具体行

为。

2.以项目—职能的复合式绩效管理评估、激励人才

在项目化的矩阵式组织结构中，参与项目的员工有两层报告关系：既向职能上级汇报，又向所参与项目的项目经理汇报。为了公平、合理地考评员工在组织中的工作及对组织的贡献，必须要对员工承担的职能工作和项目工作同时进行绩效管理，既要考评他的职能工作绩效，还要考评他的项目绩效指标，把这两者结合起来就是项目化管理的复合式绩效管理。

日辉电气集团的复合式绩效管理是从每年年末筹备下年项目工作时即开始介入。在每年12月份的立项申报过程中，人力资源部门便参与主要项目的立项论证会议，从人力资源保障角度为项目的立项批准和项目计划提出参考意见。项目立项审批通过之后，人力资源部协助项目经理根据项目需要在公司各个职能部门中挑选项目成员，组建项目团队。项目团队组建完成之后，人力资源部就要开始为项目经理、项目团队成员、项目团队成员所属职能部门，以及项目所涉及职能部门的经理制定复合式绩效考核指标。围绕项目涉及的人员、职能部门制定复合式绩效考核的过程，也是进一步明晰区分组织内部项目工作和职能运作两种性质不同的必要活动所需人力、资源和不同管理方式的过程，是进一步划分责任、明确职责、优化管理的过程。

复合式绩效考核方案的制定，需要项目经理、职能经理、项目成员、人力资源部、项目办等人员和机构的通力合作，经过多次沟通磋商才能最终确定，这个过程伴随从项目立项到项目计划的全过程，在项目实施过程还可能需要根据实际情况进行适时调整。如果项目发生重大变更，出现项目范围的重大调整，那么项目团队的复合式绩效考核也需视具体情况做出调整；如果项目成员因工作需要，工作发生变动，影响到了其对项目的参与，那么该员工的复合式绩效考核指标也需进行适时调整。

复合式绩效考核其实就是在公司原有绩效管理的基础上增加了项目考核这一维度，把转为项目的一次性工作纳入绩效考核指标，把对参与项目的个人的考核指标区分为职能指标和项目指标。日辉电气集团复合式绩效考核表示例见附表26～附表27所示。

附表26 日辉电气集团复合式绩效考核表示例（1）

员工复合式绩效考核表

<table>
<tr><th colspan="2">工作组成</th><th>绩效指标</th><th>绩效权重</th><th>细目得分</th><th colspan="2">分项得分</th><th>最终绩效得分</th></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="5">职能工作</td><td>1. ……</td><td>20%</td><td></td><td colspan="2" rowspan="5">0. 00%</td><td rowspan="13">0. 00%</td></tr>
<tr><td>2. ……</td><td>30%</td><td></td></tr>
<tr><td>3. ……</td><td>35%</td><td></td></tr>
<tr><td>4. ……</td><td>15%</td><td></td></tr>
<tr><td>合计</td><td>100%</td><td>0. 00%</td></tr>
<tr><td rowspan="8">项目工作</td><td rowspan="4">项目A</td><td>1. ……</td><td>30%</td><td></td><td rowspan="4">0. 00%</td><td rowspan="8">0. 00%</td></tr>
<tr><td>2. ……</td><td>45%</td><td></td></tr>
<tr><td>3. ……</td><td>25%</td><td></td></tr>
<tr><td>合计</td><td>100%</td><td>0. 00%</td></tr>
<tr><td rowspan="4">项目B</td><td>1. ……</td><td>60%</td><td></td><td rowspan="4">0. 00%</td></tr>
<tr><td>2. ……</td><td>40%</td><td></td></tr>
<tr><td>合计</td><td>100%</td><td>0. 00%</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

备注：经由该员工上级主管与其参与的两个项目的项目经理共同评定，该名员工参与项目的时间占该员工总工作时间的60%，履行部门职能工作的时间占该员工总工作时间的40%；其中，该员工参与项目A（担任项目经理）的时间占其完成项目总工作时间的80%，参与项目B（项目成员）的时间占其完成项目总工作时间的20%。

附表27 日辉电气集团复合式绩效考核表示例（2）

经理级年度复合式绩效评估表

基本信息

姓名	王 × ×	所在部门	研发部	现任职位	总监	考核期间			
员工编号		直接上司		考核权重		第二考核人		考核权重	
如考核期间发生工作调动，请注明					调动日期		调动前部门与岗位		

职能绩效评估	指标	目标权重	数据分值*	直接上司评估分数	第二考核人评估分数	加权得分	分项加权得分
	业绩目标评估（权重：80%）						
	1.	30%		95	–	28. 5	71. 4
	2.	40%		90	–	36	
	3.	15%		85	–	12. 75	
	4.	15%		80	–	12	
	发展目标评估（权重：20%）						
	1.	40%		90	–	36	18
	2.	30%		86	–	25. 8	
	3.	30%		94	–	28. 2	
	业绩和发展目标评估						职能绩效加权得分（权重：60%）
							53. 64

项目绩效评估	项目目标评估（权重：40%）					
	担任项目经理的项目（经协商确定，项目 1 占项目绩效考核比重 50%，项目 2 占项目绩效考核比重 35%）					
	项目名称	项目级别	项目管理委员会评分（权重：90%）	项目办评分（权重：10%）	加权得分	分项加权总分
	1.	A	90	95	90.5	76.295
	2.	B	88	95	88.7	
	不担任项目经理仅参与的项目（经协商确定，项目 1 和 2 分别各占项目绩效考核比重 10% 和 5%）					
	项目名称	项目级别	项目管理委员会评分（权重：90%）	项目办评分（权重：10%）	加权得分	分项加权总分
	1.	A	98	95	97.7	14.655
	2.	B	98	95	97.7	
	项目目标评估				项目绩效加权得分（权重：40%）	
					36.38	

复合式绩效目标评估

	年度复合式绩效加权总分	90.02

上级综合评价

员工职能工作表现	员工项目工作表现

绩效问题分析

能力问题	动力问题	资源问题	其他问题

下一年度的管理建议

建议重点发展的能力/技能	
建议参加的培训课程	

签署

员工		直接上级		第二考核人		人力资源部		项目办
签署时间		签署时间		签署时间		签署时间		签署时间

说明：有数据分值的情况下不需要打分，直接取用数据分值。

根据员工同时从事项目工作和职能工作两种不同性质的工作，日辉电气集

团设计了对应的绩效考核方案。从公司层面、部门层面和员工个人层面分别设定复合式绩效管理目标与制度，由人力资源部主导，项目办协同，共同与项目经理、职能经理和员工个人确定复合式绩效中的优先指标和权重配置。把一次性工作转化为项目，对组织中不同性质的两类活动进行明确区分，并采取不同的管理方略，这是对做事方式的区别对待；复合式绩效考核对不同性质的两类工作分别进行考核，最后加权汇总成为个体总的绩效，这是对利益分配方式的区别对待。将项目绩效纳入整体绩效考核范围，看似简单增加一个考核的维度，实则是对组织绩效管理、利益分配和激励方式的全新定义。

复合式绩效中的项目绩效采取灵活的管理方式。项目绩效既可以按项目里程碑或关键节点进行考核，也可以根据项目办统一规定进行月度或季度考核，对于项目周期一年以上的，还可以按照年度进行考核。遵循职级越高的人员，项目考核的比重越大，职能工作考核比重越小，职级越低的人员则反之的原则，日辉电气集团总体上对高层人员的项目绩效考核占到50%～80%，中层人员项目绩效占40%～70%，而基层员工项目绩效所占比重为0～30%。高层人员采取年度考核，中层人员采取季度考核，基层员工采取月度考核的考核周期。项目绩效考核的KPI设定，按照统一划定的标准，如项目的成果达成情况、管理过程情况，项目成果的关键贡献、管理质量和重要程度，针对不同类别项目的具体KPI及分值权重，则由相关人员达成共识后灵活掌握。项目成果具有延后性的，绩效考核也会延长考核周期。项目结果的激励遵循长短期结合、精神激励与物质奖励结合、激励及时的原则。

为了调动大家的积极性，鼓励大家踊跃参与项目，日辉电气集团在推行项目化管理的第一年，由集团统一划拨500万元作为项目成果奖金池，采取项目考核积分制，每1分为100元钱，不同级别项目对应不同的分值档级与积分系数，根据项目考核得分乘以积分系数，算出项目积分总分和奖金金额，以此进行奖励。第二年采取从项目创造的价值中抽出部分奖金进行奖励的方式，项目贡献越多，项目团队所获奖励也就越多，无法量化项目成果的贡献或难以衡量项目成果的项目，则由项目化管理委员会确定一个项目奖金额度，最后按项目完成情况进行奖励。

在日辉电气集团，项目奖金占参与项目员工全部收入的30%～50%，成为员工经济收入的重要组成部分，这就极大激励了大家积极主动参与项目的热情，特别是年轻员工与中基层员工更为踊跃地投入项目工作。除了项目奖金之外，日辉电气集团还采取了一系列嘉奖方式激励项目经理和项目团队，诸如每年年终评选优秀项目经理、最佳项目团队、最佳项目、最佳项目成员、最佳项目服务奖等，制定与项目历练挂钩的晋升制度，同等条件下优先提拔项目经理，建立项目管理技能培训、项目经理任职资格评价体

系，为员工搭建了走技术与管理相结合的复合式成长和晋升通道。

日辉电气集团的复合式绩效管理是在人力资源部的主导下推行的，成为项目化管理中仅次于项目办的最重要的机构，是项目化管理中关于“人”的最核心的一环。这也促使日辉电气集团的人力资源部门在推动项目化的组织转型中，重新定位人力资源在组织中的地位与作用，反思审视人力资源在项目化的组织中能够创造的价值。日辉电气集团副总裁、人力资源部总监在回顾实施项目化管理后集团人力资源的转变时说：“项目化管理使集团人力资源部重新发现了自己的价值和意义。基于项目化的机制，无论是宏观层面的战略性人才规划、多通道员工职业生涯规划和复合型人才的培养，还是微观的复合式绩效考核、项目管理培训与内部项目经理认证体系搭建和人力资源业务合作伙伴运作，人力资源部如今找到了强有力的抓手。对于集团‘人的工作’，我们从没有像现在这样满怀信心、干劲十足。”

3.打造人才批量再生孵化的环境氛围

日辉电气集团通过项目化管理实践，形成了以项目为中心，复合式绩效管理为支撑的复合型人才批量开发孵化的制度格局。在此基础上，日辉电气集团还为人才批量孵化营造了优越的环境氛围，主要包括这几方面：以复合式绩效激发人，通过干中学磨炼人，管理人性化温暖人，凭借项目化平台留住人。

第一，复合式绩效激发人。复合式绩效与激励秉承这样的价值观和原则：组织与个人的根本利益是一致的，每个人都能在为组织创造更多价值的同时实现自身价值的最大化。因此，通过项目化将组织中的活动进一步明晰并采取各自不同的管理措施之后，针对不同性质的工作进一步科学、合理和灵活地考核与奖励，才能确保复合式绩效与激励的目标得以真正落到实处，才能真正激活组织中潜藏的各类人才，真正实现人尽其才，才尽其用。

复合式绩效中项目绩效的物质奖励，主要源于项目团队通过项目创造的额外价值，并非公司从正常收益中拿出一部分来奖励。项目创造的额外价值越大，项目团队所获的奖励也越多。复合式绩效中的职能绩效结果保障员工的基础收入，而项目绩效结果则可能构成员工收入的很大一部分，这从利益驱动上刺激了员工突破固化岗位和熟练技能的局限，在完成职能工作的基础上承担或参与项目，挑战自己，为组织创造更多价值。

复合式激励是合理而灵活激励办法的产物，把物质奖励与精神奖励相结合，短期激励与长期激励相结合，旨在从不同层面、不同维度、不同阶段，实现对员工的适时、明确和到位的激励，把各种激励手段有机结合，最大限度地激发员工工作的积极性，鼓励员工成就自己，有所作为。

第二，干中学磨炼人。在干中学，在学中干；从实践中来，再到实践中去。这是日辉电气集团通过实施项目化管理培养人才的基本指导思想。项目化中的项目经理不必都具备全面的项目管理知识技能，经过基本的培训之后，更多的学习是在操持具体项目中进行的，项目成员的相关知识技能学习也是如此。毕竟项目工作大都具有一定的创新性、探索性，所要求的知识技能不可能都是组织内部所具备的。这也使得项目化促使企业向学习型组织转变，根据实现工作的要求，大家不断地学习，把学到的知识技能、积累的经验又用到新的项目领域。

日辉电气集团从已完成的项目管理过程中逐渐总结提炼出一套具有本集团特色的项目管理理论和方法工具，对于新参与项目的人员，以组织内部积淀的知识、经验和案例作为培训素材，而不单单是采用一般项目管理的培训课程。包括项目化管理的相关制度建设，也是将实践中反复验证的最佳方式方法落成文字，变成规则制度。通过从实践到理论总结，再由理论指导新的实践，这样循环往复的方式，逐步深化和完善日辉电气集团的项目化管理机制，而复合型人才也在这样的深度与实战相结合的开发方式中锻炼了出来。

第三，人性化温暖人。日辉电气集团非常注重在项目化管理推行过程中营造和改善人性化的组织氛围，通过柔性和温情的管理举措与领导方式，为复合型人才的激活、磨炼和持续开发注入适宜的培养基液。项目化在给组织内部成员带来富有挑战性和成就感的工作，形成更加追求创新和效率的组织氛围的同时，还带来了工作量的增加和工作压力的增大，化解这个问题，既需要组织层面的统筹和协调，以及个人自身能力素质的提升，还需要营造以人性关怀为本的企业文化内涵。

日辉电气集团原有的企业文化中带有强烈的狼性文化特征，这对于企业从弱小做到强大起到了非常重要的作用。企业初创时期，更多地需要狼性的拼搏来为企业拼杀出一片立身之地。随着企业规模不断扩大，逐渐确立了一定的市场地位，内部管理也日渐制度化和法制化，带有草莽气息的狼性文化就需要改良，以适应组织发展新阶段的需求。日辉电气集团采取了诸如设立“员工健康与安全监察部”，关注员工健康与安全，定期举办“家庭亲子亲情”活动，以跑步锻炼作为迟到惩罚，推行不称呼职务直呼其名的“称谓无总”文化等，这些措施使得组织内部的人性温情得到很大程度的回归，在一定程度上起到了将项目化管理带来的工作量和工作压力增加化解于无形的作用，温暖人心的同时更加凝聚了人心。

第四，项目化平台留住人。日辉电气集团通过项目化平台批量孵化复合型人才，为人才源源不断地涌现创造了机制体制保障。同时，通过复合式绩效管理和人性化的管理环境，为人才的持续成长、增强组织凝聚力提供了必要保证。反过来，项目化平台又是留住人才的大舞台，也即项目化平台

承接了培养人才和留住人才的双重职责和功能。

在日辉电气集团，项目化平台本质上是一个主动做事的平台，在这个平台上可以让人做有创造性、产生额外价值、有助于集团核心竞争力提升的事。各种潜人才在做事的过程中逐渐显现出来，逐步被打磨成复合型的准人才。组织中个体员工的能力素质整体得到开发之后，单个个体的战斗力增强，由此组成的团体的战斗力也会相应提升。当组织中的大部分人员都被激发成才，就需要开辟新的战场，一方面满足集团拓展壮大的要求，另一方面满足员工实现自我价值的需求。项目化管理中的项目，年年更新，时时变化，在集团战略目标的指引下，会有源源不断的项目产生，这些项目既存在于组织成长的各个发展阶段，也会随着组织的不断进化而变化。项目向横向和纵向延伸及拓展，既可以帮助集团在多元化发展、跨界经营上快速实现目标，也可以使集团在行业内深耕，更好更快地确立行业内的地位。这些过程就是人才在集团项目化平台上施展拳脚的大好时机。不断的新项目，不断的新的做事机会，是项目化平台留住人才的根本。

基于项目化管理的人力资源政策，包括复合式绩效考核，与项目挂钩的晋升，项目化管理培训，项目经理任职资格认证等，辅之以人性化的管理文化，从情理上凝聚人心，留住人才，使得日辉电气集团形成了以项目激励和磨炼人才，配套的人力资源政策呵护人才，人性化的文化环境温暖和留住人才的自成体系的人才培养、人才使用与人才保有的有机人才生态圈。

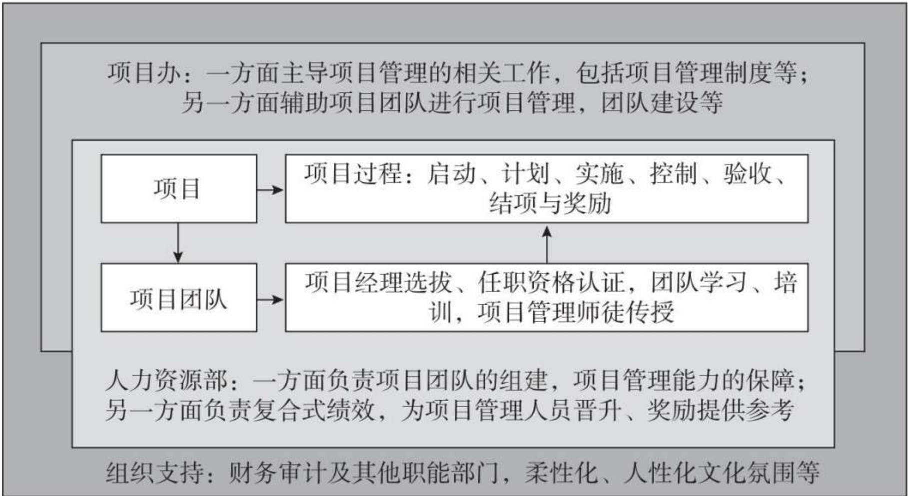
附表**28** 日辉电气集团复合型人才实践与做法

管理策略构面	项目化管理培养复合型人才具体的实践与做法
项目团队成员的甄选	能力基础：项目经理重沟通协调、领导力；团队成员重创造精神、专业能力、团队精神；团队构成人员特质多元化
培训与开发	自主定制项目管理知识技能培训；人均受训时间规定；项目经理任职资格培训体系；自我学习项目；研发人员培养导师制度；项目化管理专业咨询培训开发
复合式绩效管理	复合式的绩效管理；职能加项目的绩效管理方式；部门复合式绩效与个人复合式绩效结合；强调项目创新程度；职能级别越高，项目绩效占比越大
多种奖励方式	多种项目激励方式，包括：晋升加薪，参与培训，积分兑奖，提取奖金，业绩加分，团队活动，通报表扬，授予优秀项目、优秀项目经理等荣誉称号；尊重员工切身利益，重视员工工作满足感，项目成果大家公平合理分享
管理导向与组织文化	组织创新战略的支持，公司领导者的创新鼓励；组织价值观导向，鼓励创新的文化建设；终身学习的理念，以平等、民主、自由为特征的人性化组织文化
人才发展	鼓励员工参与项目，项目参与的双向选择；设立国际项目，使人才国际化流动；实施管理与技术两条线的升迁制度，通过项目扩展双阶梯晋升渠道；建立内部项目经理任职资格体系
研发工作设计	建立项目化研发机制平台，形成矩阵式研发组织结构；促进研发项目团队间的竞争、互动；明确项目授权，实现扁平化管理；权利距离低，沟通渠道畅通
资源提供与创新策略实施	设立市场驱动和技术驱动不同类别项目，创新双线并行；不同创新类型的项目分类分级管理；“自上而下”与“自下而上”的双向创新项目来源相结合；项目化创新平台的资源共享和合理调配

五、结论

日辉电气集团通过项目化管理，逐步加强了集团系统间、公司间、部门间的开放与沟通，相互之间的协作配合也随之加强。项目化管理方式的创新和改进，逐步消除了集团相对封闭保守的状态，逐渐开放的状态使得集团内部的资源流通与整合、资源优化配置与沟通协作得到前所未来的改观，项目化的推行极大地引起了各层级人员的关注和兴趣，最初勇于参与项目、承担项目的人员，经过项目的锻炼，开始成为项目化的中坚力量和有生力量，为组织从传统管理方式向现代先进的管理模式转变提供了强有力的人才支持。

日辉电气集团以基于项目化管理的各种项目为人才培养的基本载体，配合项目化管理程序和项目化组织管理制度，通过设置以项目导向的人才培养路径和情境，将对复合型人才的发掘、培训、指导、训练和人力资源政策、企业文化积淀紧密结合在一起，有效地形成了复合型人才孵化的组织气氛，复合型人才的发掘成长过程，同时为组织和个人带来了丰厚的回报。我们将日辉电气集团围绕项目培养与激励人才的模式归纳为附图2，在项目的启动、计划、实施、控制与验收、结束阶段，通过组织管理层的资源支持，从职能部门中抽调人员，组成项目团队，通过项目办的辅导、跟踪、监督与协调，辅助项目团队按计划完成项目，通过人力资源部的项目过程跟踪与绩效考评，多层次的培训与基于复合式的绩效评估与激励策略，将复合型人才培养、开发与项目化的组织转型升级推进流程紧密结合在一起。同时，公司通过塑造创新、参与导向、人性化的企业文化，项目经理的选拔与资格认定，团队内、外的沟通和学习机制，项目管理人才间的师徒关系联结，高潜质人才的甄选和人才发展路径的项目化培育，为组织项目化实施和复合型人才开发提供了组织新的支持性环境和背景。



附图2 日辉电气集团围绕项目培养与激励人才的模式

对日辉电气集团而言，项目化管理的推行，各种项目的实施与复合型人才的培养学习、能力开发是同步的过程。项目团队个体成员所拥有的技能和具备的经验相互补充耦合，项目任务本身的协同性和一定的创造性，要求团队成员不断学习新的知识和技能，适应完成项目工作所需的能力要求，这促使团队成员对项目完成过程进行反思与自省，促使项目团队成员通过在“干中学”、“学中干”等行动式学习方式，逐步提升胜任创新性项目任务所需要的专业技能和职业能力。另外，日辉电气集团的人力资源政策与具有自身特色的人性化管理方式，促进了以项目化为基础的复合型人才培养的组织气氛。基于项目的多维度立体式的复合型人才孵化机制，相对于传统组织管理的人才培养方式更有利于人才的甄别、培养。日辉电气集团以项目为核心的人才培养模式设计、适当的项目目标设定和计划、内部授权、项目团队的全员参与，良好的交流和互动机制、公平评估个人项目贡献、建立基于复合式绩效的薪酬，形成相关的复合式激励、提供建设性的个人发展反馈，以及个人对组织的承诺。提倡创新与效率，柔性化和人性化的企业文化等，一方面为复合型人才的成长和发展提供了程序上的便利，另一方面也加强了员工对项目化管理带来变革的体验和感知，形成了刺激人才自我成就动机、平等双赢的人才成长路径，进而推动了人才与企业共生共荣、相互促进的组织氛围。

项目让员工变了样

——日辉电气集团人力资源中心项目经理张晓玲

随着与智蹼动力为期一年半的项目化咨询项目的圆满结项，项目化管理模式已经在我公司落地生根。在这期间，我公司共运行了128个项目，其中研发项目50个，精益生产项目30个，工艺改善项目25个，人才培养项目23个。作为人力资源中心负责人的我，参与了50多个重大的项目，其中有23个人才培养项目是以项目经理的角色来参与指导的。通过这些项目的实施，不仅锻炼了我的组织领导力、沟通协调能力，而且也极大地学习和了解了多元化的专业知识和跨部门的零距离接触，这使我懂得了如何更好地为其他部门提供更优质和贴心的服务。

在一年半的项目管理中，我对项目化由最初的抵触，变成了现在的感受颇多，对项目化管理模式有了非同寻常的亲切感。它不仅帮助我们解决了组织中存在的众多问题，而且也让我们懂得了如何有效地整合资源，降低成本，提高工作效率。在人力资源的专业问题上，也有了更深的思考和突破。人才的引进与培养一直是企业多年来思考的主要问题，而人力资源部门作为人才引进和培养的把关者，承担着公司未

来发展、兴衰荣辱的重要使命。通过项目化管理模式，我们成功地排除了长期以来的困扰和忧虑，不仅让高潜质人才能够充分发挥自己的才能，脱颖而出，而且还有效地锻炼和培养了大量的复合型人才。以下是我的个人工作感悟，主要针对项目化管理对员工成长的影响及改变。

1.有效激励员工

给员工分配一个项目比简单地告诉员工把工作做好更为有效。在项目面前，员工更愿意主动地工作，积极地寻求领导支持和资源配备。一个项目有严格的验收标准和完工日期，这无形中就给了员工一种压力，这种压力不是来自经理的大声恐吓，而是来自项目本身。

当员工获得了关于项目的全部信息以后，就会主动给自己一个压力，他会自己提醒自己把工作做好，这种主动的责任感比经理天天在员工的耳边絮叨要好得多。员工更愿意把项目当成自己的事情，做项目的主人，因为这样他可以体验到驾驭一个工作的感觉，可以在项目实现的过程中获得更多的自我满足感和超越感。员工会希望通过努力工作获得经理的赏识和认可，当然也希望因此获得更多的奖励和晋升的机会。经验表明，用项目管理员工可以激发员工的潜能，让员工在压力下获得高绩效。

2.有利于建立经理和员工之间的合作伙伴关系

在项目管理下，经理更像是一个辅导员和教练，经理的主要职责是作为员工的合作伙伴帮助员工规划工作，预见变化，与员工一起合作开发项目，辅导员工在过程中加强学习与锻炼，帮助员工协调人员与资源，清除工作中的障碍，以员工的高级合伙人的方式实施管理，着手工作。在这种工作关系下，经理更多的是领导员工，而非简单的管理，这是更高层次的工作方式，持续强化这种工作方式将有助于经理更加高效地工作，有助于经理自己的职业规划和发展。

3.有利于创建团队合作的关系

项目不是一个人的事情，通常需要一个密切合作的团队来完成。用项目管理员工，就是让员工既可能是自己项目的队长，又可能是别人项目的队员，通过这种区别渗透的管理方式，使管理扁平化发展，建立团队的合作关系，促成员工的非常规成长。

4.有利于对员工进行在职培训

从项目的设立到项目的完成，经理都和员工保持着持续的沟通与联系，经理可以根据员工的工作情况进行辅导，员工也经常就工作中的困难与经理探讨，在这个过程中，经理和员工自然都能获得提高。实际上，这就是一种在职培训，通过关注项目的成长来关注员工的成

长，而这种培训要比有些培训效果更佳。

项目化管理的成功导入和顺利实施，保障了日辉电气集团的顺利转型。为了让项目化在日辉电气集团发挥更大的优势，使人才更快地成长，我们逐步将项目化管理制度日益完善。在人才培养方面，人力资源部门制定了一系列人才管理服务政策，其中包括创新的绩效评估与组织激励、多项目信息化管理平台、知识储存库等。项目化管理为人才提供了自我实现的舞台，通过项目激发了他们的创新能动性，全面提高了员工的工作热情和综合能力。在这个过程中，人力资源部门也会全面进行跟踪监督，根据员工在项目中的具体表现，进行观察了解和数据分析，成立人才储备库，为企业未来的发展提供必要的人才保障梯队。

参考文献

1.马克斯·韦伯.经济与社会（上下卷）［M］.（德）约翰内斯·温克尔曼整理.林荣远译.北京：商务印书馆，1997.

2.D·赫尔雷格尔，J·W·斯洛克姆，R·W·伍德曼.组织行为学［M］.俞文钊，丁彪等译.上海：华东师范大学出版社，2001.

3.李文，项目化管理：组织变革的引擎［J］.中外管理.2006（166）.

4.J.Rodney Turner.项目的组织与人管理［M］.戚安邦，冯海，罗燕江译.天津：南开大学出版社，2005.

5.畠山芳雄，培养部下的100条铁规［M］.涂珊译.北京：东方出版社，2012［M］.

6.Management Concepts，项目管理的77个致命错误［M］.王丽珍，张金兰译.北京：电子工业出版社，2011.

7.丹尼尔·R·托宾，玛格丽特·S·佩廷格尔.领导梯队［M］.徐中，李燕，胡金枫译.北京：机械工业出版社，2014.

8.贝弗利·凯，沙伦·乔丹-埃文斯.留住好员工［M］.陈颖译.北京：中信出版社，2010.

9.李刚.组织的进化［M］.北京：电子工业出版社，2012.

10.陈宇峰，张静波.三星崛起：亚洲新兴的标杆企业［M］.北京：中国经济出版社，2012.

11.申铉满.三星：韩国人才培养学校［M］.洪春海译.天津：天津教育出版社，2009.

12.杨少杰.进化：组织形态管理［M］.北京：中国发展出版社，2014.

13.威廉·白翰姆，奥德丽·史密斯，马修·皮尔斯.培养接班人［M］.费书东，柯恩，柯亚译.北京：中国人民大学出版社，2006.

14.马歇尔·戈德史密斯，路易斯·卡特.最佳人才管理实践［M］.郭为译.北京：商务印书馆，2012.

15.张文彤.SPSS11.0统计分析［M］.北京：北京希望电子出版社，2002.

16.乐国安.中国社会心理学研究进展［M］.天津：天津人民出版社，2004.

17.程正方.现代管理心理学［M］.北京：北京师范大学出版社，2004.

18.彼得·布劳，马歇尔·梅耶.现代社会中的科层制［M］.上海：学林出版社，2000.

19.凯文·凯利.失控：全人类的最终命运和结局［M］.东西文库译.北京：新星出版社，2010.

20.肖恩·柯维.培养杰出青少年7个习惯的方法［M］.吴学华，洪漫，朱丽，殷欣译.北京：中国青年出版社，2005.

21.田中正知.丰田现场的人才培育［M］.赵城立译.北京：东方出版社，2012.

22.孙锐.变革环境下企业创新人才培养研究.北京：经济科学出版社，2011.

23.苗青.企业项目化管理快速培养复合型人才［J］.E药经理人.2012（10）.

24.彼得·卡佩利.员工管理新变革：管理受市场驱动的员工队伍［M］.朱飞，欧阳杰，李凤译.北京：商务印书馆，2006.

25.Ronald Mascitelli.如何构建项目型企业：精益项目管理之道［M］.赵海涛译.北京：清华大学出版社，2004.

26.戴夫·格雷，托马斯·范德尔·沃尔.互联网思维的企业［M］.张玳译.北京：人民邮电出版社，2014.

27.野中郁次郎，绀野登.知识经营的魅力：知识管理与当今时代［M］.赵群译.北京：中信出版社，2012.

28.高承禧，金圣寿，金新，金荣来，薛凤植，李建熹.为什么是三星？［M］.潘晓君，解兰兰译.北京：中信出版社，2013.

29.王成，王玥，陈澄波.从培训到学习：人才培养和企业大学的中国实践［M］.北京：机械工业出版社，2012.

30.彼得·德鲁克.管理的实践［M］.齐若兰译.北京：机械工业出版社，2013.

31.史蒂芬·柯维.高效能人士的七个习惯［M］.北京：中国青年出版社，2010.

32.尼古拉斯·克里斯塔基斯，詹姆斯·富勒.大连接：社会网络是如何形成的以及对人类现实行为的影响［M］.北京：中国人民大学出版社，2013.

33.稻盛和夫.阿米巴经营［M］.陈忠，曹岫云译.北京：中国大百科全书出版社，2009.

34.伊恩·帕尔默，理查德·邓福德，吉布·埃金.组织变革管理［M］.金永红，奚玉芹译.北京：中国人民大学出版社，2009.

35.彼得·德鲁克.21世纪的管理挑战［M］.朱雁斌译.北京：机械工业出版社，2009.

36.凯文·凯利.科技想要什么［M］.熊祥译.北京：中信出版社，2011.

37.李常仓，赵实.人才盘点：创建人才驱动型组织［M］.北京：机械工业出版社，2012.

38.查尔斯·汉迪.超越确定性［M］.周旭华译.杭州：浙江人民出版社，2012.

39.迪伊·霍克.隐形VISA：面向未来的混序组织［M］.张珍，张健丰等译.上海：上海远东出版社，2011.

40.雷蒙德·A·诺伊，约翰·R·霍伦贝克，巴里·格哈特，帕特里克·M·赖特.人力资源管理：赢得竞争优势［M］.刘昕译.北京：中国人民大学出版社，2013.

41.周全，卢毅.组织级项目管理体系规划构建与IBM全球实践［M］.北京：电子工业出版社，2011.

42.丹尼尔·伊克比亚.Google是如何控制世界的［M］.李军译.北京：东方出版社，2008.

43.阿德里安·伍尔德里奇.管理大师：哪些让世界变得更好或更糟的管理大师与管理思想［M］.熊睦铭，施轶译.北京：中信出版社，2013.

44.许倬云.从历史看组织［M］.上海：上海人民出版社，2011.

45.斯蒂芬P·罗宾斯.管人的真理［M］.慕云五，尚玉钒译.北京：机械工业出版社，2013.

46.聂海涛，桑建华主编.臭鼬工厂传奇［M］.北京：航空工业出版社，2011.

47.彼得·戴曼迪斯，史蒂芬·科特勒.创业无畏［M］.贾拥民译.杭州：浙江人民出版社，2015.

48.埃里克·施密特，乔纳森·罗森伯格，艾伦·伊格尔.重新定义公司：谷歌是如何运营的［M］.靳婷婷译.北京：中信出版社，2015.

49.纳西姆·尼古拉斯·塔勒布.反脆弱［M］.雨珂译.北京：中信出版社，2014.

50.秋叶，秦阳等.社群营销：方法、技巧与实践［M］.北京：机械工业出版社，2015.

51.阿莱克斯·彭特兰.智慧社会［M］.汪小帆，汪容译.杭州：浙江人民出版社，2015.

52.奥瑞·布莱福曼，罗德·贝克斯特朗.海星模式［M］.李江波译.北京：中信出版社，2008.

53.尤瓦尔·赫拉利.人类简史［M］.林俊宏译.北京：中信出版社，2014.

54.德内拉·梅多斯.系统之美：决策者的系统思考［M］.杭州：浙江人民出版社，2012.

55.弗里德里希·克拉默.混沌与秩序［M］.柯志阳，吴彤译.上海：上海世纪出版集团，2010.

56.李善友.互联网世界观［M］.北京：机械工业出版社，2015.

57.常博逸，刘文波.轻足迹管理［M］.李瑶光译.北京：中信出版社，2014.

58.埃里克·亚伯拉罕森，戴维·弗里德曼.完美的混乱［M］.韩晶译.北京：中信出版社，2008.

59.杰里米·里夫金.零边际成本社会［M］.赛迪研究院专家组译.北京：中信出版社，2014.

60.黄卫伟主编.以奋斗者为本［M］.北京：中信出版社，2014.

61.马克斯·韦伯.中国的宗教：儒教与道教［M］.康乐，简惠美译.桂林：广西师范大学出版社，2010.

62.约翰·基斯·默宁翰.无为而治［M］.杨可可，方芊云译.北京：华夏出版社，2013.

63.海攀，一鸣.我在美军航母上的8年［M］.北京：世界图书出版社，2013.

64.米奇·乔尔.重启：互联网思维行动路线图［M］.北京：中信出版社，2014.

致谢

这本书的出版首先要感谢中信出版社的董正先生和季红副总编，在他们的鼓励下我们得以不断地创作、提炼和总结，把我们的实践变成了理论和模式，成为可以推广和运用的实战模型。还要感谢姚欣东女士，是她最先发现了这本书的价值，把它推荐给了中信出版社。感谢彼得·德鲁克学院执行董事王欣先生，使我们能够把混序的思想与项目化管理实践相结合，形成了目前具有中国文化内涵的管理哲学。另外还要感谢天士力控股集团董事局主席闫希军先生，是他的信任和支持让我们有机会在天士力孕育和实践了混序的组织转型和人才培养模式，在为公司培养了大批人才的同时也为社会做出了管理创新的贡献。感谢广联达软件股份有限公司董事长刁志中先生，正大集团执行副总裁谢炳先生，正大制药集团总裁郑翔玲女士，中国生物制药有限公司CEO徐晓阳先生，中信集团国健生物总经理王俊林先生，奇正藏药集团董事长雷菊芳女士，亚宝集团董事长任武贤，复星医药集团董事长陈启宇先生，方太集团董事长茅忠群先生，罗欣药业董事长刘保起先生，链家伊诚地产董事长徐万刚先生，他们锐意改革，大胆创新，合作打造了各具特色的、混序的项目化管理模式。感谢罗辑思维创始人罗振宇先生，共识网CEO周志兴先生，《商业评论》出版人曹阳先生和副主编刘雪慰女士，中欧国际工商学院创业学兼职教授李善友先生，《前沿讲座》和颠覆式创新研习社的伙伴们，共同推广混序的理念和方法。感谢中信出版社编辑李淑寒女士，在本书的编校过程中提出了专业的建议。感谢混序部落的1万多名小伙伴们，对混序理论的发展和传播贡献了热情和智慧。最后，我们还要感谢天士力和智蹼团队的蔡寅、杨政银、徐仲华、张擎、孙娜、谢漴、郑勇发、李贵玲等在本书的创作中的付出。